



Pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació

Versió 1.0. Febrer 2026

Pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació

©Unió Catalana d'Hospitals

1a Edició febrer 2026

Coordinació tècnica:

Marc Gibert, Fundació Unió

Cristina Santarrosa, Fundació Unió

Ivan Cano, Fundació Unió

Carles Oliete, La Unió

Comitè impulsor:

Consell Tècnic Assessor d'Innovació. La Unió

Disseny i edició:

La Unió

Projecte en el marc de:



Aquest informe ha estat possible gràcies a la col·laboració:



Índex

1.	Resum executiu.....	5
2.	Introducció.....	6
3.	Metodologia i objectius.....	8
4.	Pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació	13
4.1.	Pauta de progrés. Dimensió: organització.....	13
4.2.	Pauta de progrés. Dimensió processos i pràctiques.....	14
4.3.	Pauta de progrés. Dimensió cultura.....	15
4.4.	Pauta de progrés. Dimensió relacions amb l'ecosistema.....	16
4.5.	Pauta de progrés. Visió global.....	17
5.	Resultats de l'auto qüestionari.....	18
5.1.	Perfil del respondent	18
5.2.	Anàlisi dels resultats	20
6.	Conclusions.....	30
7.	Annex.....	32
	Annex 1: Qüestionari de ponderació inicial.....	32
	Annex 2: Qüestionari de ponderació final	36
	Annex 3: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés.....	40
	Annex 4: Auto qüestionari	44
	Annex 5 : Resultats agregats de l'auto qüestionari	50

Índex de Taules

Taula 1: Nombre de criteris de progrés per dimensió i sub dimensió	10
--	----

Índex de Figures

Figura 1: Pauta de progrés.....	7
Figura 2: Abordatge metodològic.....	8
Figura 3: Recomanacions inicials per impulsar l'adopció de la innovació	9
Figura 4: Dimensions i sub dimensions del qüestionari inicial	10
Figura 5: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió organització)	13
Figura 6: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió processos i pràctiques).....	14
Figura 7: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió cultura).....	15
Figura 8: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió relacions)	16
Figura 9: Visió global de les ponderacions de les pautes de progrés	17
Figura 10: Àmbits assistencials de les entitats que han respost l'auto qüestionari.....	18
Figura 11: Dimensió de les entitats que han respost l'auto qüestionari	18
Figura 12: Regió sanitària de les entitats que han respost l'auto qüestionari	19
Figura 13: Perfil territorial de les entitats que han respost l'auto qüestionari	19
Figura 14: Concerts de les entitats que han respost l'auto qüestionari	19
Figura 15: Nombre de professionals de la unitat d'innovació.....	20
Figura 16: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió organització)	21
Figura 17: Percentatge de KPI amb impacte en innovació amb resultat favorable	23
Figura 18: Estratègia de recerca de fons i fonts de finançament	23
Figura 19: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió processos i pràctiques)	24
Figura 20: Professionals que coneixen els circuits, procediments i eines.....	25
Figura 21: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió cultura)	26
Figura 22: Nombre de convenis amb entitats del sistema d'innovació	27
Figura 23: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió relacions).....	28
Figura 24: Resultats de l'auto qüestionari (Totes les dimensions).....	29

1. Resum executiu

El document presenta les *pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació*, que han estat elaborades en el marc de treball del Consell Tècnic Assessor d'Innovació de La Unió. Aquestes pautes són una eina que permet a les organitzacions autoavaluar-se i identificar les àrees en les quals necessiten millorar, i proporciona una estructura clara per continuar avançant cap a un objectiu concret, en aquest cas esdevenir una organització que afavoreix de forma efectiva l'adopció de la innovació. Addicionalment, es mostren els resultats d'un qüestionari que van respondre 31 entitats socials i sanitàries del teixit associatiu de La Unió, cosa que permet obtenir una primera imatge d'on es troba l'ecosistema català dins aquestes pautes de progrés.

Per elaborar les pautes, es va comptar amb la participació del grup d'experts del Consell Tècnic Assessor d'innovació, amb qui es va organitzar una consulta, estructurada en dues rondes, per tal de ponderar els diferents criteris que serveixen per mesurar el progrés i l'acompliment de cada un dels graus o nivells de la pauta.

Com a resultat es van definir quatre dimensions rellevants (organització, processos i pràctiques, cultura i relacions amb l'ecosistema) i es va definir una pauta per a cadascuna d'aquestes. S'observa que les entitats estan més avançades en les dimensions de relacions i cultura, mentre que les dimensions d'organització i processos i pràctiques mostren resultats més discrets.

Com a conclusions per a les entitats destaca la necessitat d'incorporar la innovació com a tasca indispensable, comptar amb compromís en l'àmbit directiu, facilitar les eines i recursos i alhora avançar amb una cultura innovadora. Pel que fa a l'ecosistema cal potenciar l'apropament a les entitats, revisar l'oferta formativa i reflexionar sobre la necessitat d'una plataforma comuna per a la difusió de les convocatòries i ajuts.

En aquest context, cal que La Unió consolidi l'acompanyament a les entitats en la recerca de partners, la presentació de propostes i la gestió de projectes i a la vegada potenciï activitats com els Seminaris webs amb els agents de l'ecosistema i altres espais d'apropament, intercanvi i relació entre els diferents agents i les entitats sanitàries i socials.

2. Introducció

Aprofitant la possibilitat que ofereix el teixit associatiu de La Unió, l'any 2024 es va iniciar 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.

Com a resultat del treball realitzat en el marc del Consell Tècnic Assessor d'innovació (CTA), es va publicar l'informe "Recomanacions per impulsar l'adopció de la innovació en els serveis d'atenció a les persones (2024)". Aquest document presenta els resultats del *Baròmetre "Com els models organitzatius impacten en el procés d'innovació i transformació de l'atenció a les persones"* i recull una proposta de bones pràctiques per les entitats associades, La Unió i les administracions que han de facilitar l'adopció dels diferents tipus d'innovació en els serveis d'atenció a les persones.

Es va considerar convenient continuar amb la línia iniciada d'anàlisi i acompanyament en els aspectes de l'organització i la gestió que faciliten el procés d'adopció de la innovació. Així es va proposar elaborar les pautes de progrés, sempre de la mà dels experts en la matèria que formen part del CTA i el Plenari d'innovació de la Unió.

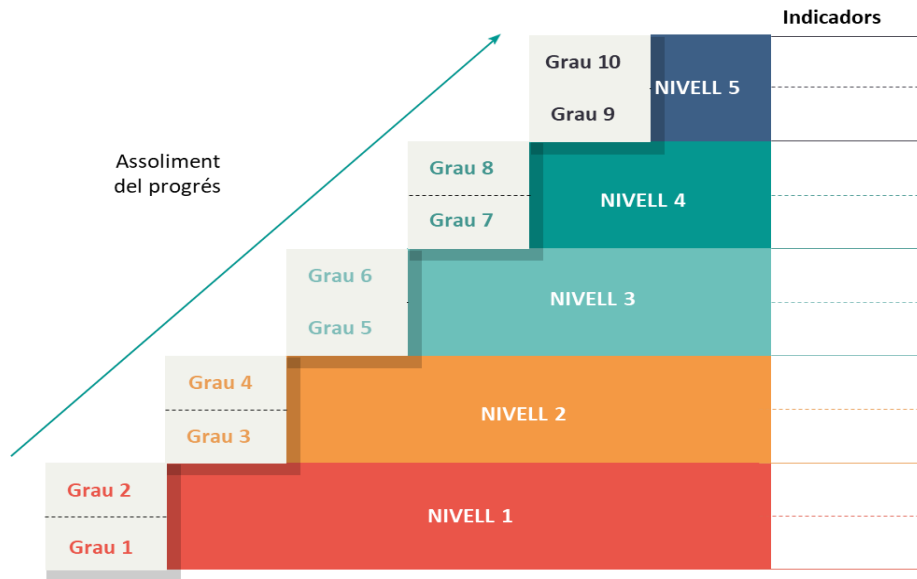
Les pautes de progrés són una eina desenvolupada per La Unió per ajudar les organitzacions a auto diagnosticar on es troben i descobrir quin és el camí que tenen per recórrer o les mancances per abordar en un àmbit de desenvolupament concret. Així, es tracta d'una metodologia que permet aportar criteris per progressar en la implementació real d'un tema, apoderant les entitats per progressar en l'àmbit escollit.

Es tracta d'una estructura de progressió de 5 nivells, 10 graus de desenvolupament i uns indicadors que ofereixen una guia clara de progrés.

Els nivells de progrés i els graus representen diferents etapes de desenvolupament en l'avanç cap a la situació desitjada. A la vegada es defineixen els indicadors, mesures quantitatives o qualitatives les quals ajuden a determinar si s'han assolit les metes i els criteris per progressar, que han de permetre mesurar el progrés i l'acompliment.

Tot seguit, s'adjunta una figura que representa la pauta de progrés.

Figura 1: Pauta de progrés



Font: Elaboració pròpia

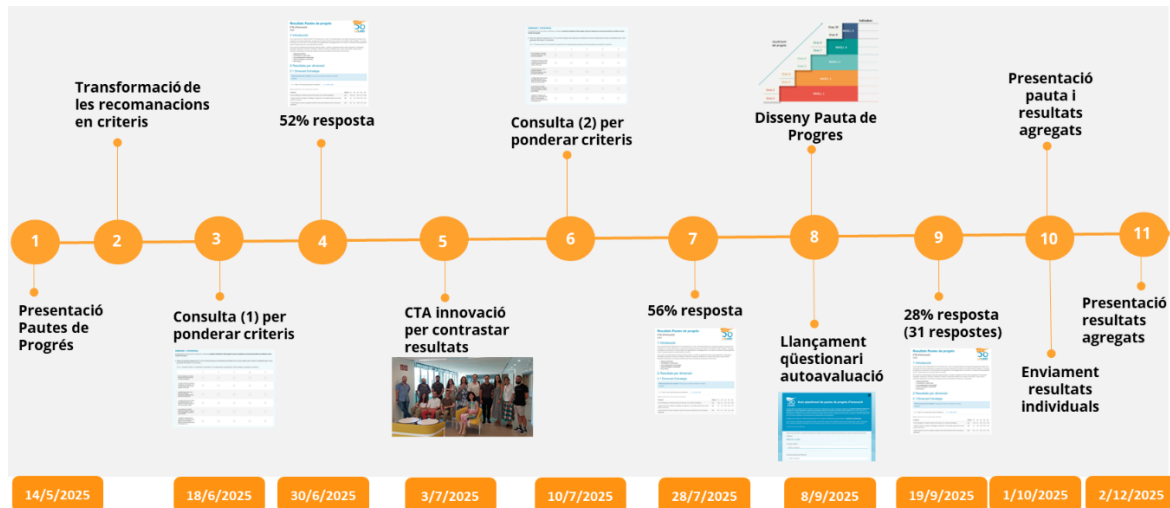
L'objectiu de l'exercici és dissenyar una eina que doni suport a la transformació de les organitzacions per afavorir el procés d'adopció de la innovació. Aquesta eina ha de permetre a les organitzacions autoavaluar-se per comprendre la seva situació de partida, identificar les àrees en les quals necessita millorar i a la vegada proporcionar una estructura clara i un conjunt d'orientacions per ajudar les entitats a afrontar el repte de transformar les organitzacions per afavorir l'adopció de la innovació.

El document s'estructura de la següent manera. Aquesta secció introductòria ve succeïda per la metodologia desplegada per a l'elaboració de les pautes de progrés. A continuació, es presenten les pautes i els resultats obtinguts a partir de l'enviament d'un auto qüestionari a totes les entitats del teixit associatiu de La Unió. El document conclou amb l'exposició de les principals conclusions.

3. Metodologia i objectius

A continuació s'adjunta una figura que detalla la metodologia que es va seguir per arribar al disseny de les pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació en les entitats i als resultats agregats i individuals de l'auto qüestionari.

Figura 2: Abordatge metodològic



Font: Elaboració pròpia

Durant la primera reunió anual amb el Comitè d'experts, es va compartir la idea de treballar en el disseny de les pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació en les entitats i es va proposar aprofitar les recomanacions que es van recollir a l'informe Recomanacions per impulsar l'adopció de la innovació en els serveis d'atenció a les persones com a base pel disseny dels criteris per progressar que havien d'articular l'eina.

A continuació, s'observa la figura que mostra aquestes recomanacions inicials en 5 àmbits diferents: estratègia, organització, processos i pràctiques, cultura i relacions amb l'ecosistema.

Figura 3: Recomanacions inicials per impulsar l'adopció de la innovació

RECOMANACIONS PER FACILITAR EL PROCÉS DE LA INNOVACIÓ EN LES ENTITATS SANITÀRIES I SOCIALS	
ESTRATÈGIA	☐ La innovació com a línia estratègica amb un pla propi. ☐ Involucrar a l'equip d'innovació en la direcció.
ORGANITZACIÓ	☐ Disposar d'una estructura professionalitzada i amb recursos propis, definint el lideratge, rols, funcions, competències i pressupost.
PROCESSOS I PRÀCTIQUES	☐ Avaluar els resultats de la innovació i definir un QC. ☐ Reconèixer i definir incentius per a la innovació. ☐ Creació d'un observatori captació de fons, explorant vies alternatives de finançament
CULTURA	☐ Comunicació, sensibilització, reconeixement i formació. ☐ Disposar de Plans de servei amb un apartat d'innovació. ☐ Disposar de referents d'innovació en els diferents serveis. ☐ Promoure espais i temps per la innovació per fomentar la cultura de col·laboració ☐ Disposar d'eines transversals de comunicació/informació.
RELACIONS	☐ Disposar d'una política d'aliances (i mapa) amb l'ecosistema d'innovació ☐ Promoure espais per compartir coneixement i bones pràctiques amb altres entitats ☐ Promoure estades d'intercanvi. ☐ Reforçar el seguiment i feedback de les aliances. ☐ Visualitzar projectes i professionals per enfortir atreure finançament. ☐ Promoure els projectes co-liderats

Font: [Recomanacions per impulsar l'adopció de la innovació en els serveis d'atenció a les persones](#)

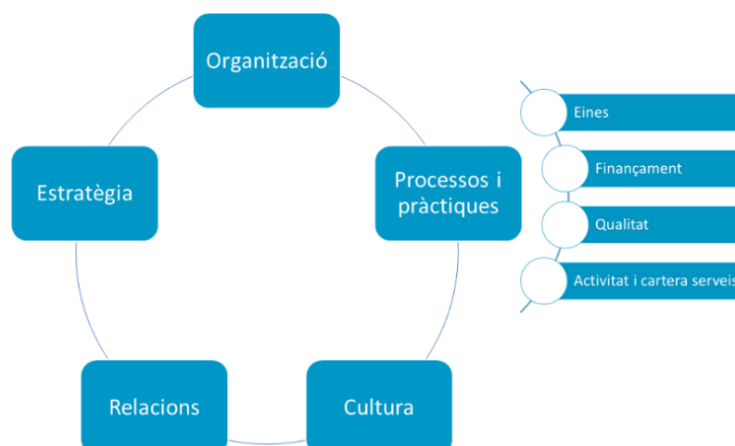
Partint d'aquestes recomanacions, i complementant-les amb les aportacions resultants d'una revisió de la bibliografia¹, es van dissenyar 64 criteris que haurien de servir per mesurar el progrés i l'acompliment de cada un dels graus o nivells de la pauta.

Aquests criteris es van agrupar en 5 dimensions i 4 sub dimensions (dins de la dimensió de processos i pràctiques) i a partir d'ells es va elaborar un qüestionari per tal que les entitats ponderessin cada un d'aquests criteris segons consideressin la seva importància en l'escala de maduresa de les organitzacions innovadores.

A continuació, s'adjunta una figura que representa les dimensions i sub dimensions d'aquest qüestionari.

¹ European innovation ScoreBoard: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
 Nacional / Regional /Entitat: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard/eis-2024#/>
 EIT Health Innovation Maturity Model (pàg 10): https://eithealth.eu/wp-content/uploads/2024/07/InnoStars-Innovation-Ecosystem-Maturity-Assessment.pdf?utm_source=chatgpt.com
 Gartner Innovation Management Maturity Assessment: https://publicadministration.un.org/unpsa/Portals/0/UNPSA_Submitted_Docs/2019/58A33C26-C4B6-42F5-9AD4-9DD555899F32/INCM%20-%20Innovation%20Management%20Maturity%20Assessment.pdf?ver=2018-11-30-141700-467

Figura 4: Dimensions i sub dimensions del qüestionari inicial (Font: Elaboració pròpia)



Es va llançar el [qüestionari per al disseny de les pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació](#) a les entitats del comitè d'experts per tal que fessin l'exercici de ponderar² els diferents criteris segons el grau de maduresa en innovació que tindria una entitat. A continuació es mostra una taula resum amb el nombre de criteris per cada una de les dimensions i sub dimensions.

Es van obtenir 16 respostes, equivalent a un 52%. Tanmateix, en fer l'anàlisi dels resultats es van detectar certes incongruències que es van analitzar en el marc del comitè d'experts i es va acordar llançar una [segona versió del qüestionari per al disseny de les pautes de progrés](#) amb lleugers canvis en la redacció d'alguns criteris per evitar possibles interpretacions errònies. També es va aprofitar per reorganitzar les dimensions que van quedar en 4 (es van fusionar les dimensions d'estratègia i organització) i es va ampliar el nombre de criteris fins a 75. Tot seguit es mostra una taula amb el nombre de criteris per dimensió i sub dimensions dels 2 qüestionaris.

Taula 1: Nombre de criteris de progrés per dimensió i sub dimensió

Dimensió	Sub dimensió	Nombre de criteris	Nombre de criteris
Organització	NA	9	18
Processos i pràctiques	Eines	11	15
	Finançament	5	14
	Qualitat	2	2
	Activitat i cartera de serveis	11	9
Estructura	NA	6	NA
Cultura	NA	11	9
Relacions	NA	9	8
Total		64	75

Font: Qüestionaris de ponderació de criteris

² Tots els criteris s'havien de puntuar de l'1 al 5 sent 1 la situació de mínims i 5 l'excel·lència.

D'aquest segon qüestionari es van obtenir 17 respostes (56%) i amb la mitjana de les ponderacions de les entitats es va poder [establir un valor \(en base 10\) a cada un dels criteris](#) i conseqüentment es va poder dissenyar la pauta de progrés per cada una de les dimensions, establint quins dels criteris eren necessaris per assolir cada un dels 10 graus i 5 nivells.

Una vegada es va disposar de les quatre pautes de progrés es va procedir a dissenyar el [qüestionari d'autoavaluació](#) que es va articular amb 45 preguntes (10 per la dimensió d'organització, 23 per la de processos i pràctiques, 7 per la de cultura i 5 per relacions amb l'ecosistema).

Aquest qüestionari es va llançar a tot el plenari d'innovació de La Unió i va tenir 31 respostes (28%). L'objectiu va ser esbrinar en quin nivell es trobava cada una de les entitats i facilitar una guia per continuar avançant cap a una organització que faciliti la innovació. Així, es van depurar i analitzar les respostes rebudes i es va calcular el nivell i grau on es trobava cada entitat³ i el conjunt dels centres.

Tot seguit s'incorporen les notes metodològiques que es van aplicar per a la interpretació dels [resultats del qüestionari d'autoavaluació](#):

- Es va considerar que s'assolia el grau si se superaven tots els criteris o bé tots els criteris menys un.
- En tots els criteris que formaven part d'una graduació⁴ de respostes es van ajustar els resultats quan era necessari. Per exemple si l'entitat afirmava que disposava de 10 convenis era evident que també disposava de 2 o de 5 (encara que no ho hagués respost en aquesta línia).
- Pel que fa a la pregunta 4 de la dimensió organització sobre si l'entitat disposa d'una unitat d'innovació, es va considerar afirmativa encara que l'entitat hagués respost que no quan havia respost afirmativament a les preguntes 7 (nombre FTE de la unitat) o 9 (responsable unitat al Consell de Direcció).
- En referència a la pregunta 5 de la dimensió processos i pràctiques (sub dimensió eines) sobre si l'entitat avalua el KPI d'innovació, es va considerar afirmativa encara que l'entitat hagués respost que no quan havia respost afirmativament a la pregunta 6 sobre els resultats de l'avaluació dels KPI.
- Respecte a la pregunta 3 de la dimensió de cultura sobre si l'entitat organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores, es va considerar positiva encara que l'entitat hagués respost que no quan havia respost afirmativament a la pregunta 4 sobre les sessions de co-creació, en resposta a l'elevada exigència de la pregunta 3 (per servei).
- Per acabar i per la falta de respostes, no es van considerar els resultats de les preguntes del qüestionari següents:

³ Es va elaborar un informe individual per cada entitat que va respondre.

⁴ Preguntes amb graduació: Dimensió organització: p 2, 7 i 10/ Dimensió processos i practiques: -eines p 4,6,9- altres criteris p 2,3- activitat i cartera de servei p 6-/ Dimensió cultura: p27 Dimensió Relacions: p2.

- La pregunta 8 de la dimensió organització sobre si la unitat d'innovació disposa de pressupost específic.
- La pregunta 1 de la sub dimensió finançament sobre el finançament de les unitats d'innovació.
- Les preguntes 1 i 2 de la sub dimensió qualitat sobre les mesures per la millora continua.

4. Pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació

En aquest apartat es presenten les quatre pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació elaborades com a resultat de la metodologia detallada en el capítol anterior.

4.1. Dimensió organització

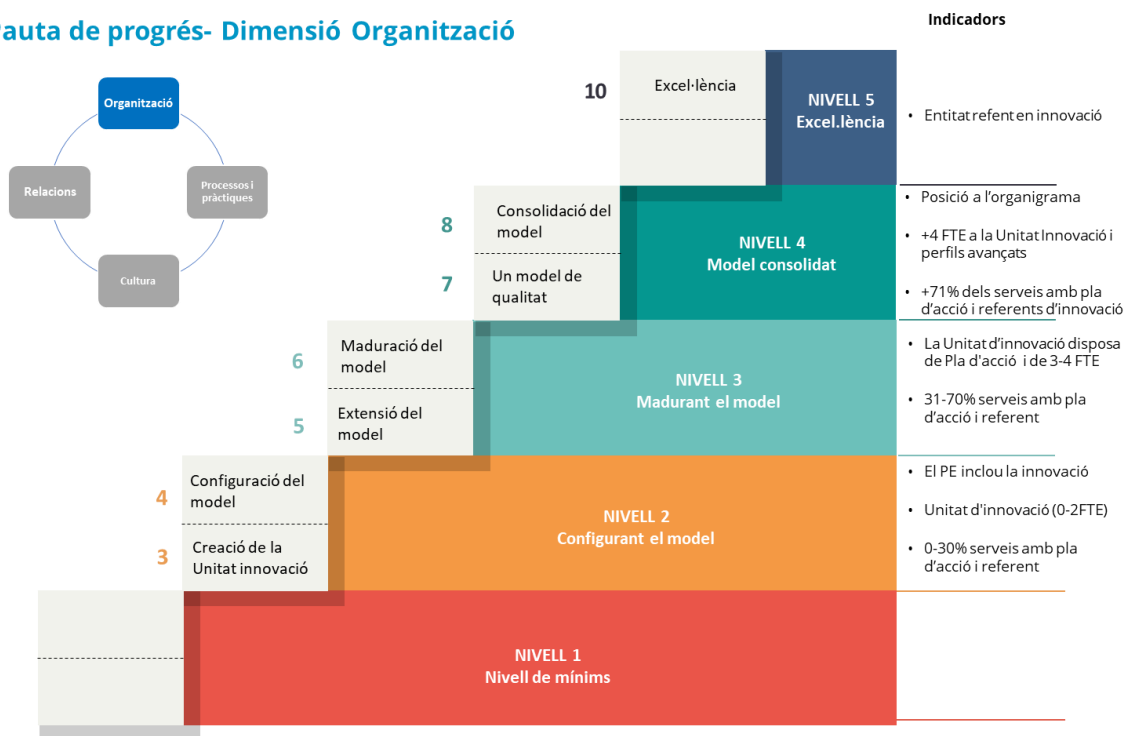
En aquest cas, la pauta s'inicia en el grau 3 amb la creació d'estructures de gestió de la innovació i arriba al grau 10 quan l'organització és considerada entitat referent en innovació.

El fet que l'entitat disposi d'una unitat d'innovació i que el Pla estratègic de l'organització inclogui la innovació es consideren criteris bàsics mentre que el fet que aquesta unitat disposi de perfils avançats i que el seu responsable formi part del Consell de Direcció de l'organització són característiques d'entitats amb un model d'innovació consolidat.

Tot seguit, es mostra la pauta amb els indicadors a considerar.

Figura 5: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió organització)

Pauta de progrés- Dimensió Organització



Font: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

4.2. Dimensió processos i pràctiques

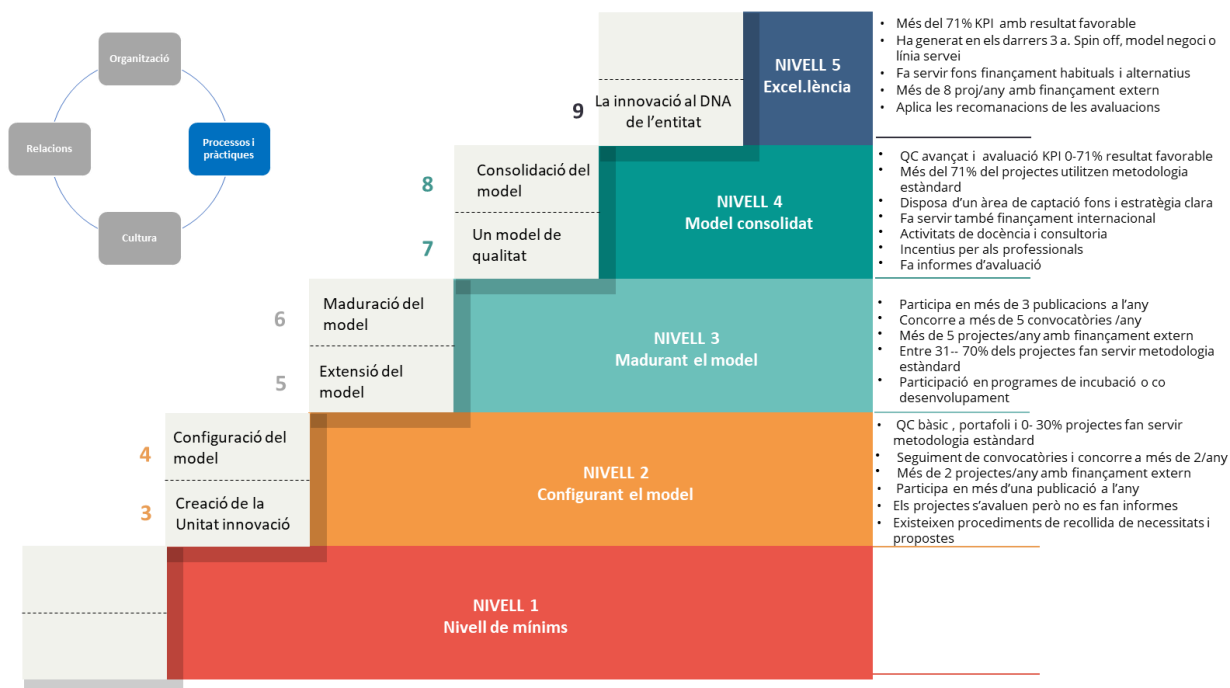
La pauta s'inicia en el grau 3 amb la incorporació dels primers procediments, circuits i eines que han de facilitar la gestió de la innovació i arriba al grau 9 quan es considera que l'entitat ja té un model de gestió de la innovació excel·lent.

Els procediments de recollida de necessitats i propostes, els quadres de comandament i el portafolis d'iniciatives es consideren eines bàsiques mentre que l'extensió de la utilització de metodologies de gestió de projectes, la participació en programes d'incubació o co desenvolupament es consideren típiques d'entitats amb un model d'innovació madur. Per altra banda, el fet de tenir una estratègia de recerca de fons consolida aquest model i disposar de spin-off, model de negoci o línia de servei i l'ús de finançament alternatiu es considera excel·lència.

A continuació, es mostra la pauta amb els indicadors a considerar.

Figura 6: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió processos i pràctiques)

Pauta de progrés- Dimensió processos i pràctiques



Font: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

4.3. Dimensió cultura

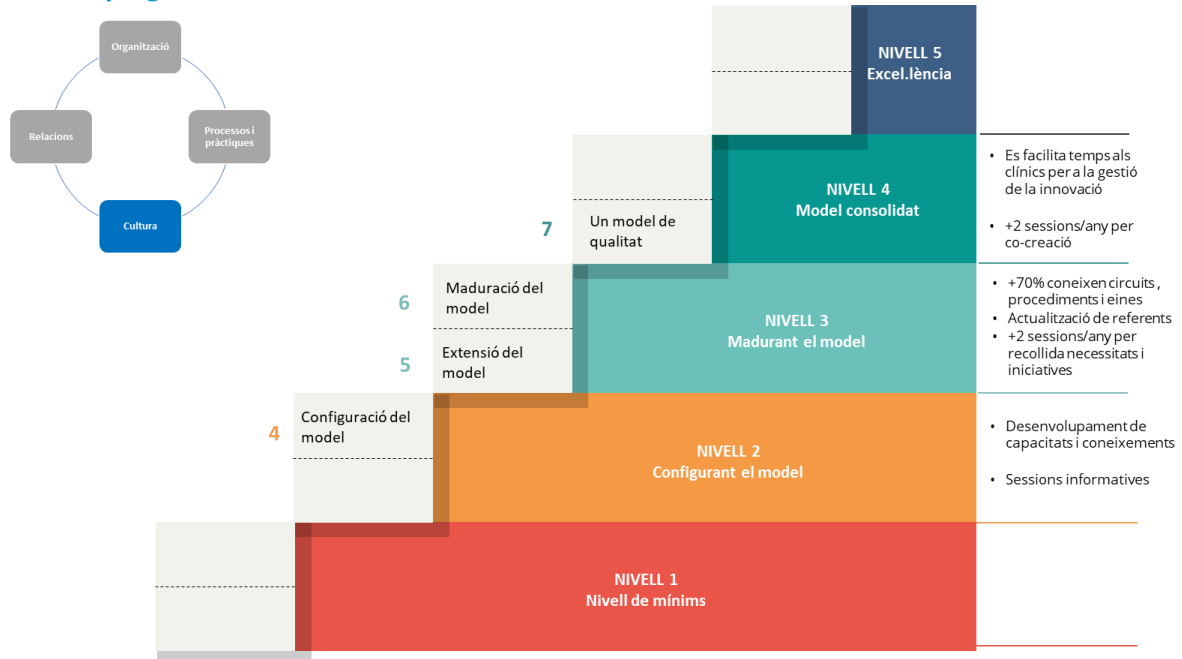
La pauta de la dimensió de cultura s'inicia en el grau 4 amb les primeres accions a considerar per crear una cultura organitzativa que faciliti la innovació i arriba al grau 7 quan es considera que aquesta cultura s'ha estès per tota l'organització i està consolidada.

La pauta ens mostra que les accions informatives i formatives als professionals de l'entitat es consideren criteris bàsics i de continuïtat mentre que les sessions de recollida de necessitats i de co-creació, així com facilitar temps per a la gestió de la innovació es consideren típics d'entitats amb una cultura d'innovació consolidada que dona suport a un model d'innovació avançat.

Seguidament, es mostra la pauta amb els indicadors a considerar.

Figura 7: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió cultura)

Pauta de progrés- Dimensió cultura



Font: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

4.4. Dimensió relacions amb l'ecosistema

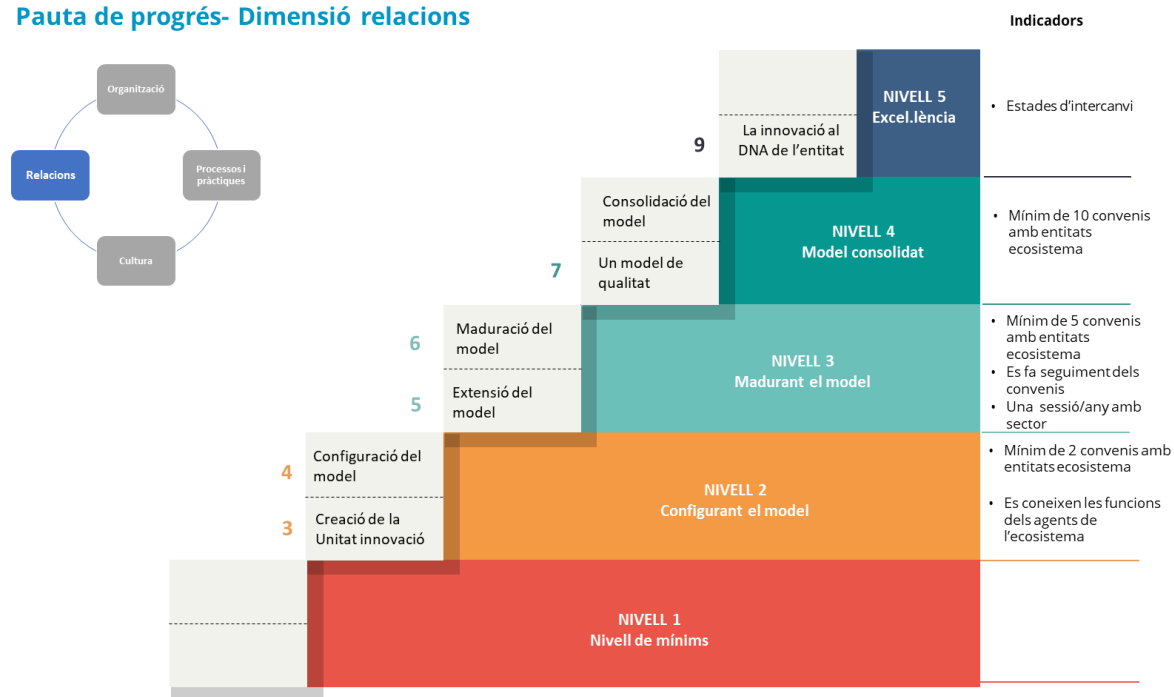
La pauta de progrés de la dimensió relacions s'inicia en el grau 3 amb les primeres accions de les entitats per conèixer els diferents agents de l'ecosistema d'innovació i arriba al grau 9 quan es considera que l'entitat ja està prou madura per donar i extreure'n el màxim partit de les relacions amb el sistema.

Conèixer les funcions dels principals actors de l'ecosistema i disposar d'acords amb ells es consideren criteris bàsics mentre que l'organització de sessions d'intercanvi indiquen una entitat amb un model d'innovació madur i, per últim, l'organització d'estades d'intercanvi comporten l'excel·lència.

Tot seguit, es mostra la pauta amb els indicadors a considerar.

Figura 8: Indicadors de la pauta de progrés (Dimensió relacions)

Pauta de progrés- Dimensió relacions



Font: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

4.5. Visió global

Es considera oportú finalitzar aquest capítol analitzant els resultats del conjunt de les quatre dimensions, amb una visió global.

- Totes les pautes comencen al nivell 2, existeix, doncs, un recorregut previ necessari de conscienciació abans d'incorporar elements en l'organització dirigits a avançar cap a les organitzacions innovadores. S'entén que al nivell 1 existeix la innovació a les organitzacions; tanmateix, no existeix un model definit de gestió i les iniciatives són aïllades.
- La pauta de progrés de la dimensió cultura es concentra entre els graus 4 i 7, això indica que primer cal avançar en aspectes bàsics de l'organització, establir els processos bàsics i conèixer els agents de l'ecosistema abans d'impulsar accions per avançar cap a una cultura innovadora, per altra banda, indica que aconseguir una cultura d'innovació consolidada és necessari per avançar cap a l'excel·lència en totes les dimensions.
- Només la pauta de la dimensió d'organització arriba al grau 10 d'excel·lència amb l'indicador "entitat de referència en innovació".

Tot seguit, es mostra una figura resum de les ponderacions segons les diferents dimensions.

Figura 9: Visió global de les ponderacions de les pautes de progrés

Pautes de progrés- Visió global

		Organització	Cultura	Relacions	Processos i pràctiques
Nivell 5 Excel·lència	Grau 10. Excel·lència				
	Grau 9. Innovació al DNA				
Nivell 4 Model consolidat	Grau 8. Consolidació del model				
	Grau 7. Model de qualitat				
Nivell 3 Madurant el model	Grau 6. Maduració del model				
	Grau 5. Extensió del model				
Nivell 2 Configurant el model	Grau 4. Configuració del model				
	Grau 3. Creació Unitat innovació				
Nivell 1 Nivell de mínims	Grau 2. Conscienciació inicial				
	Grau 1. Situació de mínims				

Font: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

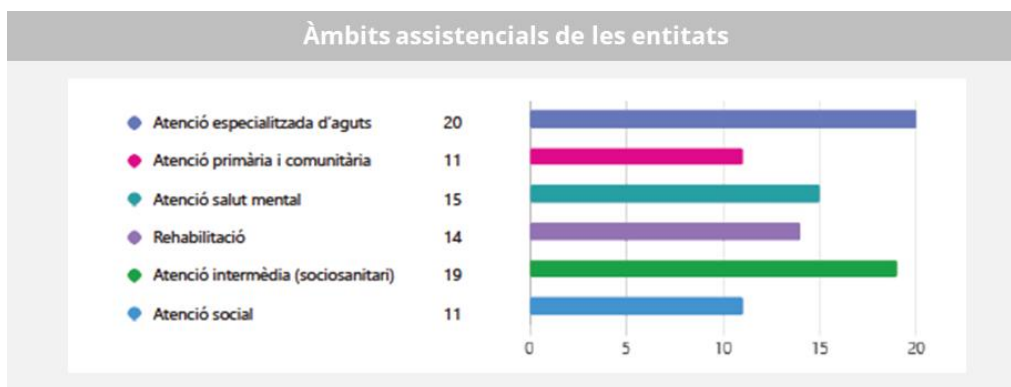
5. Resultats del qüestionari d'autoavaluació

Com s'ha descrit a l'apartat de metodologia, una vegada dissenyades les pautes de progrés per facilitar el procés d'adopció de la innovació es va elaborar un [qüestionari d'autoavaluació](#) que es va llançar a les entitats del plenari d'innovació de La Unió. Aquesta secció ofereix un resum dels principals resultats i una anàlisi dels mateixos. Per a consultar tots els resultats vegeu l'[annex 5. Resultats agregats de l'auto qüestionari](#).

5.1. Perfil del respondent

Respecte al perfil de les entitats que han respost al qüestionari, a la figura següent s'observa una representació de tots els àmbits assistencials, amb preponderància de l'atenció especialitzada⁵ i intermèdia, i una menor representació en la línia d'atenció social.

Figura 10: Àmbits assistencials de les entitats que han respost l'auto qüestionari



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Així mateix, el 70% de les entitats que han contestat tenen 200 i 2.000 professionals.

Figura 11: Dimensió de les entitats que han respost l'auto qüestionari

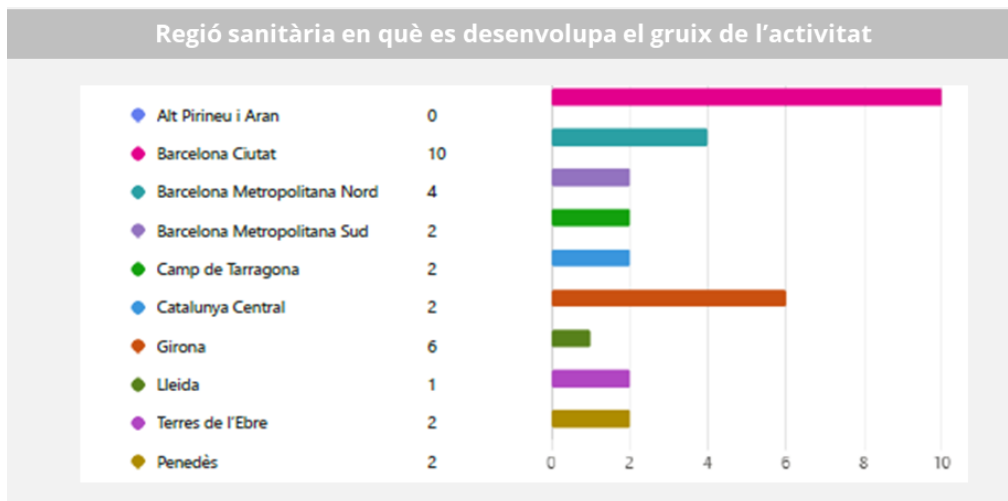


Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

⁵ 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.

Pel que fa a la regió sanitària, gairebé la meitat desenvolupen el gruix de la seva activitat en Barcelona Ciutat i zona metropolitana, seguits per Girona i s'observa una mínima representació de Lleida i de l'Alt Pirineu i Aran.

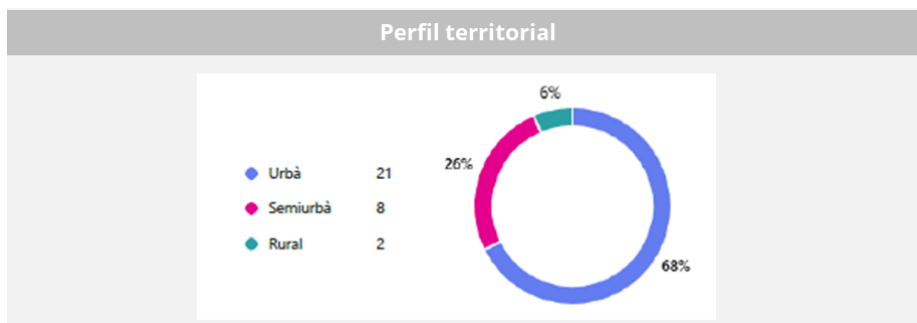
Figura 12: Regió sanitària de les entitats que han respost l'auto qüestionari



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Respecte al perfil territorial, gairebé el 70% són entitats amb perfil urbà.

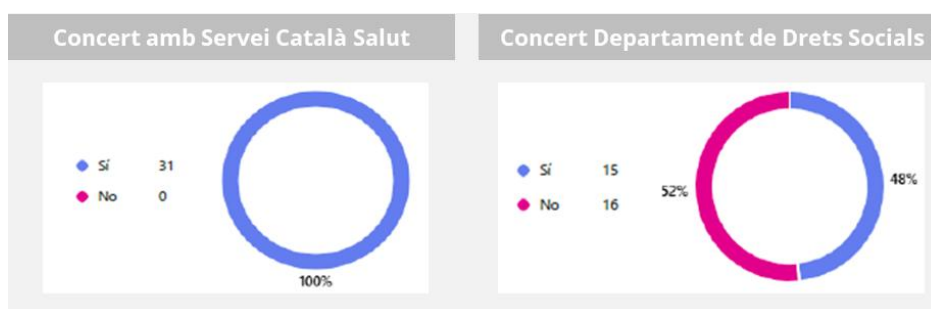
Figura 13: Perfil territorial de les entitats que han respost l'auto qüestionari



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Per últim, totes les entitats que han respost tenen concert amb el Servei Català de la Salut i gairebé la meitat amb el Departament de Drets Socials i Inclusió.

Figura 14: Concerts de les entitats que han respost l'auto qüestionari



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

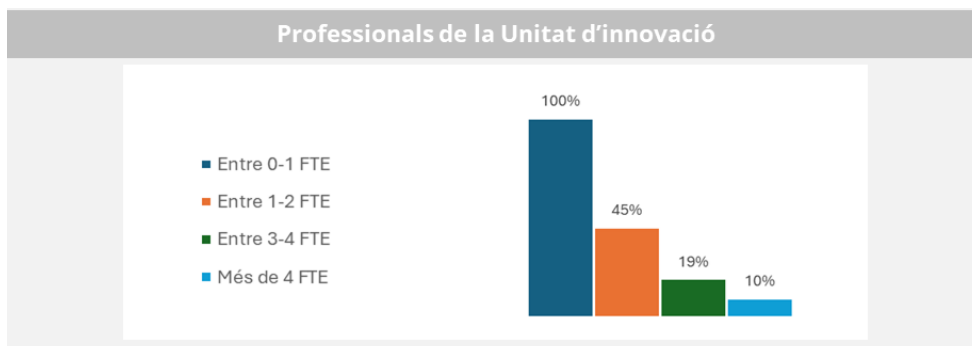
5.2. Anàlisi dels resultats

1. Dimensió Organització

- Gairebé la totalitat de les entitats (93%) afirmen que el seu Pla estratègic inclou la innovació dintre dels seus objectius.
- 8 cada 10 entitats disposen d'unitat d'innovació. No obstant això, només el 39% d'aquestes unitats disposen d'una planificació detallada per assolir els seus objectius i no arriba al 50% les que declaren que el seu responsable forma part del Consell de Direcció de l'entitat.
- Respecte als recursos humans de les unitats d'innovació, aproximadament la meitat disposen d'1 o 2 professionals i una de cada tres unitats compta amb perfils específics com poden ser enginyers de dades, enginyers biomèdics, experts en intel·ligència artificial o altres (en plantilla o en col·laboració habitual).
- S'observa certa necessitat que les entitats continuïn treballant per tal que la innovació continuï estenent-se per tota l'entitat de manera que els diferents serveis contemplin la innovació en els seus plans d'acció i disposin de referents d'innovació.

Seguidament, s'adjunta una representació gràfica de la quantificació dels professionals en les unitats d'innovació.

Figura 15: Nombre de professionals de la unitat d'innovació



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

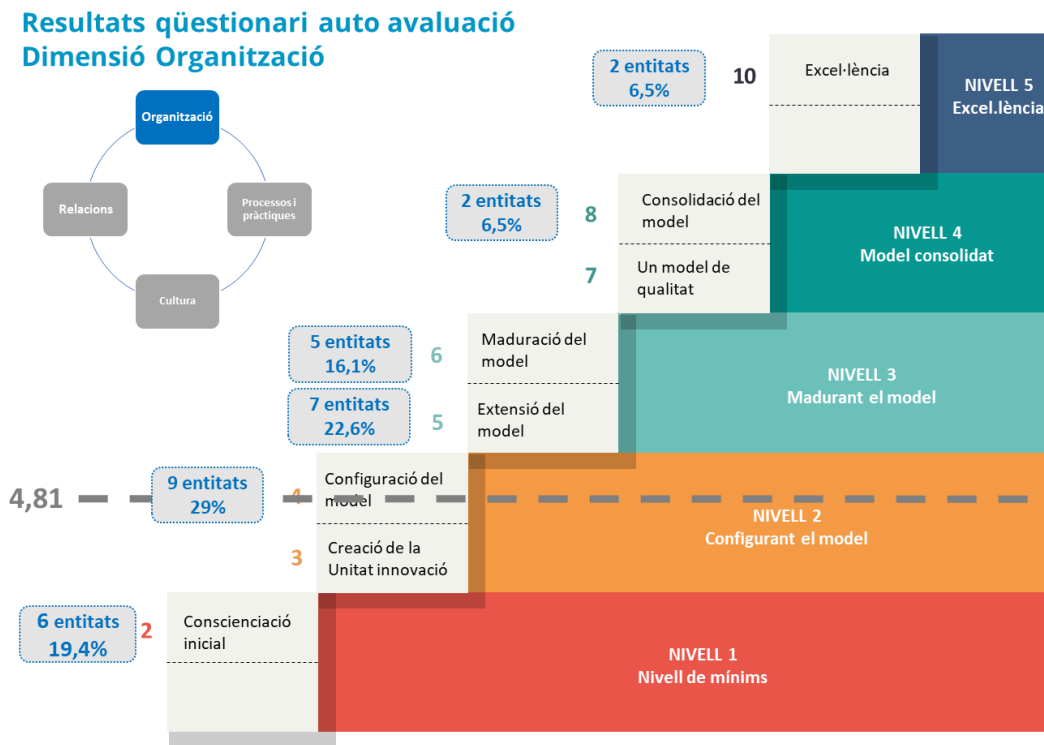
Pel que fa a la **pauta de progrés de la dimensió d'organització**, les entitats se situen entre el grau 2 "Conscienciació inicial" i el grau 10 "Excel·lència".

Si s'analitzen els resultats per nivells es pot veure que la mitjana (**4,81**) es troba al **nivell 2 "Configurant el model"**. Una de cada 5 entitats estarien en un nivell de mínims i per sota el nivell on se situa la mitjana, mentre que la resta estan en el nivell de la mitjana o per sobre i d'aquests la majoria estarien en el nivell 3 "Madurant el model".

Per altra banda, la mitjana es troba al **grau 4 "Configuració del model"**, el que significa que disposen d'unitat d'innovació, el seu Pla estratègic contempla la innovació i que la innovació ha començat a estendre's a alguns serveis.

Tot seguit, es mostra la pauta de progrés d'organització amb el nombre d'entitats i el seu percentatge per cada un dels graus definits.

Figura 16: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió organització)



El 19,4% de les entitats estan per sota de la mitjana, al grau 2 "Conscienciació inicial" el que indica que no disposen d'unitat d'innovació i el seu Pla estratègic no contempla la innovació. L'altre 80,6% estan en línia o per sobre de la mitjana:

- El 29% estan al grau 4 "Configuració del model".
- El 22,6% estan al grau 5 "Extensió del model" el que indica que la seva unitat d'innovació disposa de Pla d'acció.
- El 16,1% estan al grau 6 "Maduració del model" que vol dir que la innovació s'ha estès per diferents serveis.
- El 6,5% estan al grau 8 "Model consolidat" el que indica que la unitat inclou perfils avançats i el seu responsable forma part del Consell de Direcció de l'entitat.
- El 6,5% estan al grau 10 "Excel·lència" indicant que la unitat és considerada referent.

2. Dimensió processos i pràctiques

Subdimensió eines:

- Aproximadament la meitat de les entitats disposen d'eines bàsiques per a la gestió de la innovació com són els procediments de recollida de necessitats i propostes (55%) i els quadres de comandament (45%).
- El 90% afirma avaluar els KPI d'impacte en innovació; tanmateix, existeix cert recorregut de millora en l'extensió de l'ús de metodologies aplicables a la gestió de projectes.
- Totes les entitats afirmen avaluar les iniciatives innovadores si bé només el 16% té en compte els resultats en el disseny d'altres projectes.
- 1 de cada 4 entitats no fa seguiment de les convocatòries de projectes d'innovació.

Subdimensió finançament:

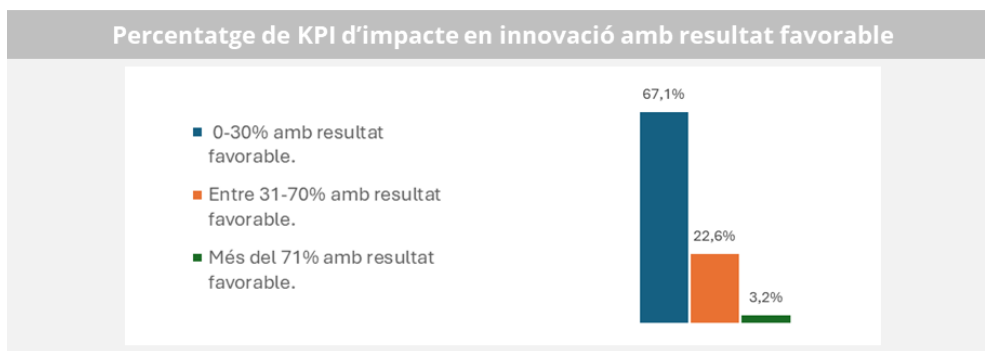
Existeix recorregut de millora pel que fa a disposar d'una estratègia clara de finançament (32%) i el fet de disposar d'una àrea específica de captació de fons a les unitats d'innovació (29%).

Subdimensió activitat i cartera de serveis:

- En els darrers 3 anys, el 61% de les entitats han participat en programes d'incubació o en experiències de co desenvolupament, una de cada cinc ha generat alguna spin off, model de negoci o línia de servei i el 39% ha impulsat com a mínim 5 projectes amb finançament extern.
- Un terç de les entitats reconeix que ofereix incentius als seus professionals per potenciar la innovació.
- Gairebé la meitat de les entitats (45,2%) concorren a cinc o més convocatòries de subvencions l'any.
- Gairebé la meitat de les entitats (45,2%) afirmen realitzar activitats docents en l'àmbit de la innovació i un 22% duen a terme activitat de consultoria.
- Respecte a la producció científica, la meitat de les entitats participen en 3 o més publicacions científiques o tècniques a l'any; tanmateix, un 10% no en fan cap.
- Existeix un 15% de les entitats que afirmen que no impulsen la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.

A continuació, s'adjunta una representació gràfica del percentatge d'entitats que afirmen tenir diferents intervals de percentatge de KPI amb impacte en innovació amb resultat favorable.

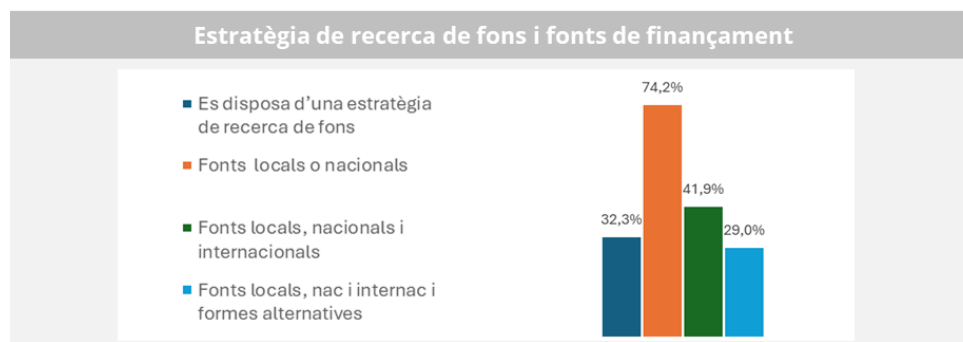
Figura 17: Percentatge de KPI amb impacte en innovació amb resultat favorable



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Pel que fa a l'estratègia de finançament i captació de fons de les unitats d'innovació, tres de cada quatre financen la innovació amb fons locals i nacionals, menys de la meitat inclouen fons internacionals i un terç inclou també formes alternatives de finançament. Tot seguit, es mostra la representació gràfica.

Figura 18: Estratègia de recerca de fons i fonts de finançament



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Amb referència a la **pauta de progrés de la dimensió processos i pràctiques**, les entitats se situen entre el grau 2 "Conscienciació inicial" i el grau 9 "La innovació en el DNA de l'entitat".

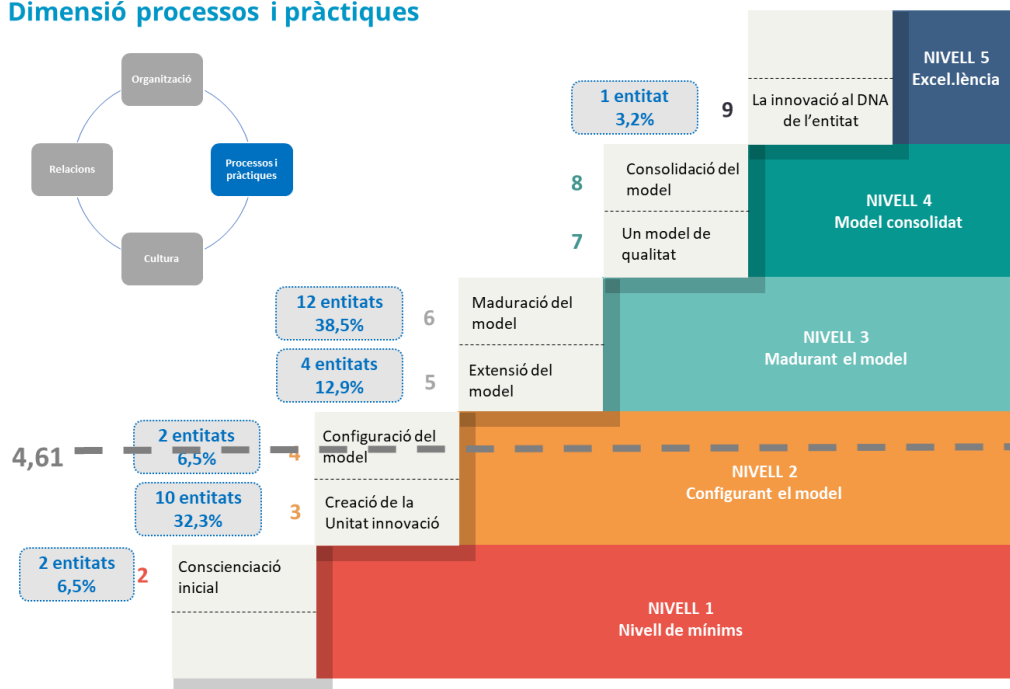
Si s'analitzen els resultats per nivells es pot veure que la mitjana (**4,61**) se situa al **nivell 2 "Configurant el model"**. Només un 6.5 % de les entitats estarien per sota de la mitjana i la resta en línia o per sobre, destacant que la majoria es troben al nivell immediatament superior de la mitjana.

Per altra banda, la mitjana es troba al **grau 4 "Configuració del model"** el que indica que les entitats fan seguiment de les convocatòries que es publiquen, les fonts de finançament que utilitzen són locals o nacionals, avaluen els projectes i disposen d'eines bàsiques de gestió de la innovació (quadre de comandament, portafolis i procediments de recollida de necessitats i propostes).

Tot seguit es mostra la pauta de progrés de processos i pràctiques amb el nombre d'entitats i el seu percentatge per cada un dels graus definits.

Figura 19: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió processos i pràctiques)

**Resultats qüestionari auto avaluació
Dimensió processos i pràctiques**



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

El 38,8% de les entitats estan per sota de la mitjana:

- El 32,3% estan al grau 3 "Creació de la unitat d'innovació" el que implica que fan seguiment de convocatòries i avaluen els projectes, però no disposen d'eines bàsiques de gestió de la innovació.
- El 6,5% estan al grau 2 "Conscienciació inicial" que vol dir que no fan seguiment de les convocatòries ni fan avaluació dels projectes.

El 61,2% de les entitats estan en línia o per sobre de la mitjana:

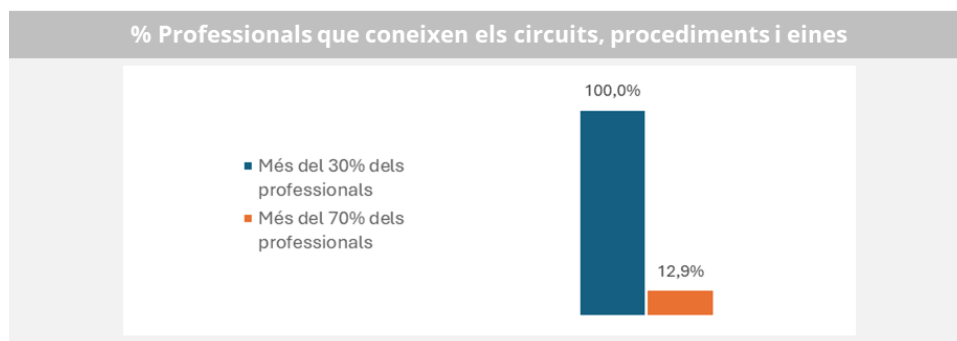
- El 6,5% estan al grau 4 "Configuració del model".
- El 12,9% estan al grau 5 "Extensió del model" el que implica que l'entitat concorre a un mínim de 5 convocatòries/any.
- El 38,5% estan al grau 6 "Maduració del model" que indica que un bon nombre de projectes utilitzen metodologies estàndard, desenvolupen un bon nombre de projectes amb finançament extern i participen en programes d'incubació i co-desenvolupament.
- El 3,2% estan al grau 9 "La Innovació al DNA de l'entitat" el que significa que les entitats apliquen els resultats de les avaluacions en els nous projectes, disposen d'una estratègia clara de finançament recorrent a fonts de finançament internacional i alternatives i creen spin-offs, models de negoci o línies de servei.

3. Dimensió cultura

- Malgrat que una bona part de les entitats (68%) afirmen realitzar accions informatives sobre la innovació pels professionals de l'entitat, cal continuar avançant per tal que aquests coneguin els circuits, procediments i eines de gestió de la innovació, així com l'estratègia, els objectius i les iniciatives innovadores en curs.
- Prop del 75% de les entitats faciliten el desenvolupament de les capacitats i coneixements en innovació dels seus professionals, tanmateix, el compromís amb l'actualització de coneixements (38,7%) en una àrea tan dinàmica com la innovació és millorable.
- Aproximadament el 40% de les entitats organitzen sessions per implicar a tots els professionals en la identificació de necessitats, la recollida d'iniciatives innovadores i la co-creació, no obstant això, existeix recorregut de millora per avançar cap a una cultura d'innovació més robusta.
- Només 1 de cada 4 entitats facilita el temps als clínics per a la gestió de la innovació.

A continuació, s'adjunta una representació gràfica del coneixement dels circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació on s'observa que el 100% de les entitats afirmen que més del 30% dels seus professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la innovació, mentre que només un 12,9% afirmen que aquesta condició es compleix per part de més del 70% dels professionals.

Figura 20: Professionals que coneixen els circuits, procediments i eines



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

Pel que fa a la **pauta de progrés de la dimensió de cultura**, les entitats es situen entre el grau 3 "Creació de la Unitat d'innovació" i el grau 7 "Un model de qualitat".

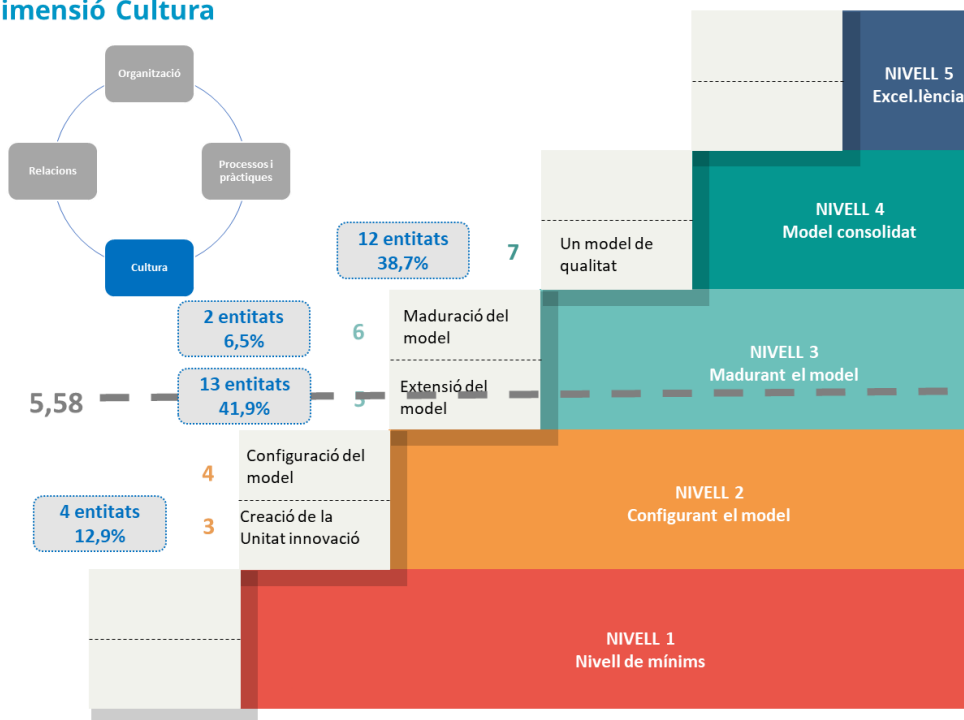
Si s'analitzen els resultats per nivells es pot veure que la mitjana (**5,58**) es situa al **nivell 3 "Madurant el model"**. El 12,9% de les entitats estan al nivell 2 "Configurant el Model" i per sota el nivell on se situa la mitjana, mentre que la resta estan en el nivell de la mitjana o per sobre i d'aquests la majoria estarien en el nivell 3 "Madurant el model".

Per altra part, la mitjana es troba al **grau 5 "Extensió del model"** el que implica principalment que impulsen la formació en innovació dels professionals, fan sessions informatives i els professionals comencen a conèixer els procediments, circuits i eines que utilitza l'entitat per la innovació.

Tot seguit es mostra la pauta de progrés de cultura amb el nombre d'entitats i el seu percentatge per cada un dels graus definits.

Figura 21: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió cultura)

**Resultats qüestionari auto avaluació.
Dimensió Cultura**



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

El 12,9% de les entitats estan per sota de la mitjana, al grau 3 "Creació Unitat innovació", és a dir que no impulsen la formació dels professionals i no fan sessions informatives.

El 87,1% de les entitats estan en línia o per sobre de la mitjana:

- El 41,9% estan al grau 5 "Extensió del model".
- El 6,5% estan al grau 6 "Maduració del model" que significa que un bon nombre de professionals ja coneixen els procediments, circuits i eines que utilitza l'entitat per la innovació i que s'organitzen sessions de recollida de propostes i necessitats.
- El 38,7% estan al grau 7 "Un model de qualitat" el que indica que s'organitzen sessions de co-creació i es facilita el temps necessari als clínics per a la gestió de la innovació.

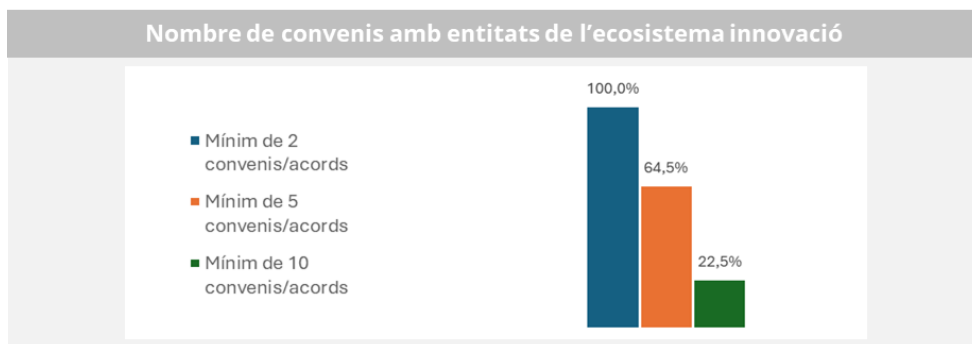
4. Dimensió relacions amb l'ecosistema

- Quasi la totalitat d'entitats (90%) afirma conèixer les funcions principals de l'ecosistema català d'innovació.
- S'observa cert recorregut de millora pel que fa a l'intercanvi de coneixement i bones pràctiques entre entitats assistencials, ja sigui organitzant sessions conjuntes (52%) o bé estades d'intercanvi dels professionals amb altres entitats (42%).

- La majoria d'entitats afirma que fa seguiment dels acords amb els agents de l'ecosistema per extreure'n el major partit.

Seguidament, es mostra una representació gràfica del nombre de convenis que afirmen tenir les entitats. Totes les entitats tenen un mínim de 2 convenis o aliances amb agents de l'ecosistema d'innovació i un 64,5% afirmen tenir un mínim de 5 convenis.

Figura 22: Nombre de convenis amb entitats del sistema d'innovació



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

En relació amb la **pauta de progrés de la dimensió de relacions**, les entitats se situen entre el grau 2 "Conscienciació inicial" i el grau 9 "La innovació en el DNA de l'entitat".

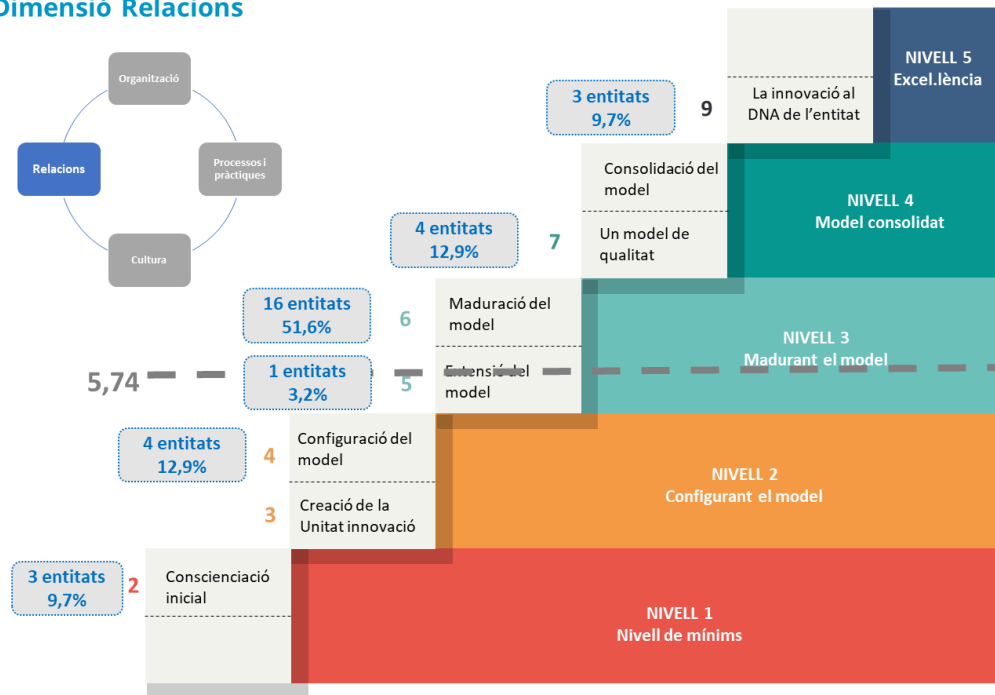
Si s'analitzen els resultats per nivells es pot veure que la mitjana (**5,74**) se situa al **nivell 3 "Madurant el model"**. Una de cada 5 entitats estaria per sota del nivell de la mitjana i una de cada 10 estaria a nivell de mínims. Per contra, 4 de cada 5 entitats estan al nivell o per sobre de la mitjana, destacant que la majoria es troben al mateix nivell que la mitjana.

Per altra banda, la mitjana es troba al **grau 5 "Extensió del model"** el que implica principalment que les entitats coneixen les funcions dels principals agents de l'ecosistema d'innovació i disposen d'un mínim de 5 convenis o aliances.

Tot seguit es mostra la pauta de progrés de relacions amb el nombre d'entitats i el seu percentatge per cada un dels graus definits.

Figura 23: Resultats de l'auto qüestionari per grau (Dimensió relacions)

Resultats qüestionari auto avaluació
Dimensió Relacions



Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

El 22,6% de les entitats estan per sota de la mitjana:

- 9,7% al grau 2 “Conscienciació inicial” que vol dir que les entitats afirmen no conèixer les funcions dels principals agents de l'ecosistema.
- 12,9% al grau 4 “Configuració del model” el que indica que les entitats coneixen l'ecosistema, però tenen un reduït nombre de convenis o aliances.

El 77,4% de les entitats estan en línia o per sobre de la mitjana:

- El 3,2% estan al grau 5 “Extensió del model”.
- El 51,6% estan al grau 6 “Maduració del model” el que indica que les entitats organitzen sessions d'intercanvi amb el sector i fan seguiment dels convenis o aliances.
- El 12,9% estan al grau 7 “Un model de qualitat” el que implica que les entitats disposen d'un bon nombre de convenis o aliances.
- El 9,7% estan al grau 9 “La Innovació al DNA de l'entitat” que vol dir que les entitats organitzen estades d'intercanvi de professionals.

5. Pauta de progrés. Visió global

- Els resultats mostren que les entitats estan més avançades en la dimensió de cultura i especialment en la dimensió de relacions amb l'ecosistema amb una mitjana al nivell 3 “madurant el model” mentre que les dimensions d'organització i processos i pràctiques tenen la mitjana al nivell 2 “Configurant el model”.

- Existeix un cert volum d'entitats que estan a nivell de mínims, el 19,4% per la dimensió organització, el 9,7% per la de relacions amb l'ecosistema i el 6,5% per la de processos i pràctiques.
- Pel que fa al nivell d'excel·lència es troba que el 6% de les entitats hi arriben en la dimensió d'organització, el 9,7% en la dimensió de relacions i el 3,2% en la dimensió de processos i pràctiques.
- Tot i que els resultats de la dimensió de cultura mostren un bon grau de maduresa, sorprèn que el 12,9% de les entitats estan encara configurant el model i no impulsen la informació i la formació als professionals, aspecte bàsic per evolucionar cap a una organització innovadora.
- Encara que la dimensió de relacions mostra el millor grau de maduresa, cal ressaltar que una de cada 10 entitats afirma no conèixer les funcions dels principals agents de l'ecosistema.
- Pel que fa a la dimensió d'organització, gairebé el 20% de les entitats afirmen no disposar d'una unitat d'innovació, fet que es considera essencial per garantir un model de gestió de la innovació adequat.
- En relació amb la dimensió de processos i pràctiques aproximadament el 40% afirma que no disposa de les eines bàsiques per la gestió de la innovació (procediments de recollida de necessitats proposades i quadre de comandament bàsic i un 20% afirma que no fa seguiment de les convocatòries d'innovació.

Seguidament es mostra una figura dels resultats segons les diferents dimensions.

Figura 24: Resultats de l'auto qüestionari (Totes les dimensions)

		Organització	Cultura	Relacions	Processos i pràctiques
Nivell 5 Excel·lència	Grau 10. Excel·lència	6,5% (2)			
	Grau 9. Innovació al DNA			9,7% (3)	3,2% (1)
Nivell 4 Model consolidat	Grau 8. Consolidació del model	6,5% (2)			
	Grau 7. Model de qualitat		38,7 (12)	12,9% (4)	
Nivell 3 Madurant el model	Grau 6. Maduració del model	16,1% (5)	6,5% (2)	51,6% (16)	38,5% (12)
	Grau 5. Extensió del model	22,6% (7)	41,9% (13)	3,2% (1)	12,9% (4)
Nivell 2 Configurant el model	Grau 4. Configuració del model	29% (9)		12,9% (4)	6,5% (2)
	Grau 3. Creació Unitat innovació		12,9% (4)		32,3% (10)
Nivell 1 Nivell de mínims	Grau 2. Conscienciació inicial	19,4% (6)		9,7% (3)	6,5% (2)
	Grau 1. Situació de mínims				

Font: Resultats agregats de l'auto qüestionari

6. Conclusions

Tot el procés d'elaboració i posada en marxa de les pautes de progrés ha comptat amb un alt interès per part de les entitats sanitàries i socials, per conèixer quins són els elements a per avançar cap a organitzacions innovadores que puguin abordar els reptes de la transformació.

Conclusions per a les entitats:

Es requereix que les entitats sanitàries i socials:

- Incorporin la innovació com a la quarta tasca: tractar, fer recerca, formar i innovar.
- Integrin al responsable de la innovació en el Consell de Direcció.
- Continuin impulsant una cultura organitzativa innovadora basada principalment en la sensibilització, formació i comunicació i que ha d'estendre's per tots els serveis del centre per aconseguir una visió transversal i de col·laboració.
- Disposin de les eines bàsiques per a gestionar la innovació.
- Facilitin el temps i els recursos necessaris als professionals per innovar, formar-se, organitzar sessions conjuntes amb altres centres, fer intercanvis i fer publicacions, entre d'altres.
- Facilitin als clínics el temps necessari per gestionar la innovació.

Conclusions per a l'ecosistema d'innovació:

- Seria d'utilitat l'elaboració d'un "llibre blanc de la innovació als centres sanitaris i socials de Catalunya" que servís de guia per les organitzacions en el seu camí per avançar cap a entitats innovadores.
- Es troba un bon nombre d'entitats que no fan seguiment de les convocatòries. En aquest sentit, seria interessant comptar amb un repositori comú actualitzat amb totes les convocatòries classificades segons diferents paràmetres.
- És necessari que les diferents entitats de l'ecosistema d'innovació reforcin la difusió de les seves funcions i activitats i que trobin la manera d'apropar-se més a les organitzacions i a les seves necessitats sense tenir en compte la dimensió dels centres.
- Cal que l'administració impulsi les accions necessàries per facilitar la captació i retenció del talent en l'àrea de la innovació.
- S'aconsella revisar l'oferta formativa per ampliar les temàtiques, les modalitats i diferenciar per nivells (bàsica/intermèdia/avançada) amb l'objectiu de crear una oferta atractiva per totes les tipologies de centres i de professionals.

- Cal escoltar als centres per saber quins gaps existeixen actualment i poder dissenyar accions formatives tipus “píndoles” que arribin al màxim de professionals.
- Com a exemples de temàtiques: metodologies de gestió de projectes, estratègies de finançament, com dinamitzar les sessions de co-creació, metodologia per recollida de necessitats i propostes.
- Cal seguir impulsant el sistema de beques i premis per incentivar la innovació.

Conclusions per a La Unió

La Unió, com a membre de l'ecosistema d'innovació amb un rol transversal, està compromesa a impulsar la innovació col·laborativa entre centres, promovent la connexió entre professionals de diferents perfils i àmbits assistencials. En aquest sentit, pot tenir un paper protagonista impulsant diferents activitats com podrien ser:

- En el marc de l'Oficina Tècnica de Projectes Transformadors (OTPT) de la Fundació Unió, es pot avançar en una línia d'acompanyament a les entitats que busquin partners, col·laboradors o experts per dissenyar o implementar projectes d'innovació concrets o bé a les organitzacions que necessitin suport en la redacció de propostes o en la gestió de projectes multicèntrics.
- En el marc del Plenari d'innovació i el CTA innovació es podrien potenciar algunes de les activitats ja en marxa i crear-ne de noves aprofitant l'expertesa dels membres. Alguns exemples:
 - Continuar amb l'organització periòdica de Seminaris webs amb els diferents agents de l'ecosistema facilitant un espai d'apropament i interacció entre els diferents agents i les entitats.
 - Reforçar l'organització de píndoles de formació sobre l'organització i la gestió de la innovació aprofitant els experts de les nostres entitats associades o bé contactant amb externs.
 - Mantenir la difusió periòdica d'ajudes i convocatòries.
 - Consolidar la difusió d'esdeveniments i jornades al voltant de la innovació (externes o dels nostres centres associats).

7. Annex

Annex 1: Qüestionari de ponderació inicial

L'exercici que us demanem és que identifiqueu, per a cada un dels 64 criteris, a quin nivell de maduresa correspondria.

Els nivells de maduresa van des de la situació de mínims fins a l'excel·lència i es traslladen a puntuacions d'entre 1 i 5 punts, sent 1 la situació de mínims i 5 l'excel·lència.

Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
Situació de mínims	Coneixement i suport bàsic	Inici implementació metodologia	Gestió estratègica consolidada	Excel·lència

Cal esmentar que si considereu que un criteri aplica al nivell 3, vol dir que també aplicarà pels nivells 4 i 5 (i no cal que ho marqueu al qüestionari).

CRITERIS A PONDERAR AGRUPATS EN DIMENSIONS I SUB DIMENSIONS

Dimensió 1: Estratègia

1. El Pla estratègic de l'entitat incorpora la innovació com una línia estratègica.
2. L'entitat té descrit el propòsit, l'estratègia, els objectius i els resultats esperats de la seva política d'innovació.
3. L'entitat disposa d'un pla o programa específic d'innovació (objectius, fites i pressupost plurianual).
4. La majoria dels serveis/àrees de l'entitat disposen d'un apartat d'innovació específic en els seus plans d'acció.
5. Les prioritats de l'entitat inclouen el foment i l'impuls d'una mentalitat innovadora generalitzada.
6. L'entitat és coneguda com a organització innovadora: rep premis i reconeixements, exporta la seva manera de fer en innovació, etc.

Dimensió 2: Organització

1. L'entitat disposa d'un grup de treball/unitat d'innovació que lidera la gestió de la innovació.
2. La unitat d'innovació gaudeix de finançament específic.
3. La unitat d'innovació compta amb 1 professional dedicat (<0.5 FTE).
4. La unitat d'innovació compta amb ≥ 2 professionals a jornada completa o parcial (>1 FTE).
5. La unitat d'innovació compta amb ≥ 3 professionals especialitzats (>2 FTE).
6. Amb la unitat d'innovació col·laboren (no necessàriament en plantilla) perfils com els següents: enginyers de dades, enginyer biomèdic o experts en intel·ligència artificial.
7. El responsable de la unitat d'innovació forma part del Consell de Direcció.
8. Es coneixen els referents d'innovació de la majoria dels serveis/àrees de l'entitat.

9. L'entitat disposa d'una comissió d'innovació activa.

Dimensió 3: Processos i pràctiques

Subdimensió eines

1. L'entitat disposa d'eines, procediments i circuits normalitzats per sistematitzar la recollida d'idees, la priorització i el seguiment de la innovació.
2. L'entitat disposa d'un quadre de comandament bàsic (projectes actius, temps dedicat, recursos assignats).
3. L'entitat disposa d'un quadre de comandament avançat (seguiment de l'activitat, del compliment dels objectius i dels processos relacionats amb la innovació).
4. L'entitat disposa d'una bústia d'idees (física o digital).
5. Més del 50% dels projectes d'innovació utilitzen alguna metodologia definida (*Design Thinking, Scrum, Lean*, altres).
6. L'entitat ha definit i avalua els KPI d'impacte (retorn econòmic, millora qualitativa, altres) i més del 70% tenen resultat favorable.
7. L'entitat disposa d'un mapa d'àrees/serveis amb potencial innovador.
8. L'entitat disposa d'un mapa d'agents d'innovació interns (*opinion leaders*).
9. L'entitat disposa d'un sistema d'alertes per les convocatòries de projectes d'innovació.
10. L'entitat disposa d'incentius interns com poden ser reconeixements o beques per a projectes innovadors.
11. L'entitat avalua la majoria dels projectes d'innovació.

Subdimensió finançament

1. L'entitat finança la innovació amb fonts de finançament aleatòries, sense una estratègia clara.
2. L'entitat finança la innovació amb fonts de finançament locals i nacionals.
3. L'entitat finança la innovació amb fonts de finançament locals, nacionals i internacionals.
4. L'entitat finança la innovació amb fonts de finançament locals, nacionals i internacionals i explora formes alternatives de finançament i mecenatge.
5. L'entitat disposa d'una àrea de captació de fons per a la innovació.

Subdimensió qualitat

1. L'entitat realitza enquestes de satisfacció o altres mesures de retroalimentació per assegurar la millora continua del procés d'innovació.
2. L'entitat disposa d'un sistema de qualitat per a la innovació: certificació UNE 166002, certificació ISO 56001:2024 o altres.

Subdimensió activitat i cartera de serveis

1. L'entitat disposa d'un portafolis d'iniciatives d'innovació de l'organització.
2. L'entitat incentiva la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.
3. L'entitat concorre a més de 3 convocatòries de subvencions o ajuts/any.

4. L'entitat impulsa o ha impulsat, en els darrers 3 anys, algun projecte extern (per exemple convocatòries competitives, subvencions, altres).
5. L'entitat adopta nous mètodes i pràctiques com la incubació i el co desenvolupament per impulsar i potenciar la innovació.
6. L'entitat fa servir o ha fet servir, en els darrers 3 anys, licitacions de compra pública innovadora.
3. L'entitat gestiona o ha gestionat, en els darrers 3 anys, alguna patent o contracte de transferència.
4. L'entitat fa docència en l'àmbit de la innovació (cursos, màsters, conferències, altres).
5. L'entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 2 articles/any.
6. L'entitat genera o ha generat, en els darrers 3 anys, alguns models de negoci o una línia de servei basada en els resultats de la innovació.
7. L'entitat realitza activitat de consultoria en innovació.

Dimensió 4: Cultura

1. L'entitat realitza accions informatives per difondre als seus professionals el propòsit, els objectius i les principals iniciatives innovadores que es duen a terme a l'organització.
2. Més del 50% dels professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.
3. L'entitat organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.
4. L'entitat organitza un mínim de 4 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.
5. L'entitat organitza un mínim de 2 sessions/any de co creació amb professionals.
6. L'entitat promou la rotació de professionals pels diferents serveis/departaments/àrees per detectar reptes o solucions d'innovació comuns.
7. L'entitat facilita als clínics el temps necessari per a la gestió de la innovació.
8. Més del 50% dels referents d'innovació han assistit en el darrer any a una formació en innovació bàsica.
9. Més del 50% dels referents d'innovació han assistit en el darrer any a una formació en innovació intermèdia (metodologies àgils, altres).
10. Els referents d'innovació fan més de 4 sessions d'actualització de formació a l'any.
11. L'entitat promou el desenvolupament de les capacitats i els coneixements en innovació de tots els professionals.

Dimensió 5: Relacions amb l'ecosistema

1. L'entitat coneix els principals agents de l'ecosistema d'innovació a Catalunya i les seves funcions.
2. L'entitat disposa d'una política clara d'aliances amb els diferents elements de l'ecosistema d'innovació (entitats del sector, administració, agents finançadors, xarxes, indústria, Universitat, altres).

3. L'entitat disposa d'un mapa d'aliances amb els corresponents convenis signats.
4. L'entitat disposa d'un mínim de 2 convenis o acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).
5. L'entitat fa seguiment intensiu de les aliances en curs per extreure'n el major partit.
6. L'entitat organitza com a mínim una sessió/jornada a l'any per compartir coneixement i bones pràctiques en innovació amb, com a mínim, 3 entitats sanitàries o socials.
7. L'entitat col·labora en més de 3 projectes/any liderats per grups multidisciplinaris (instituts de Recerca, entorn acadèmic, entorn empresarial entitats sanitàries o socials, altres).
8. L'entitat impulsa les relacions periòdiques nacionals i internacionals amb un mínim de 4 intercanvis/any (congressos, estades, workshop, altres).
9. L'entitat organitza estades d'intercanvi de professionals amb altres entitats sanitàries o socials per millorar intercanviar bones pràctiques i buscar solucions als reptes comuns.

Annex 2: Qüestionari de ponderació final

L'exercici que us demanem és que identifiqueu, per a cada un dels 75 criteris, a quin nivell de maduresa correspondria. Els nivells de maduresa van des de la situació de mínims fins a l'excel·lència i es traslladen a puntuacions d'entre 1 i 5 punts, sent 1 la **situació de mínims** i 5 l'**excel·lència**.

Nivell 1	Nivell 2	Nivell 3	Nivell 4	Nivell 5
----------	----------	----------	----------	----------

Cal esmentar que si considereu que un criteri aplica al nivell 3, vol dir que també aplicarà pels nivells 4 i 5 (i no cal que ho marqueu al qüestionari).

IMPORTANT: No us estem demanant informació sobre la vostra entitat, us estem demanant que ens ajudeu a establir quins criteris marcarien que una entitat es considera en un nivell o un altre de maduresa respecte a la innovació.

CRITERIS A PONDERAR AGRUPATS EN DIMENSIONS I SUB DIMENSIONS

Dimensió 1: Organització

1. El Pla estratègic de l'entitat inclou la innovació dintre els seus objectius, eixos o línies estratègiques.
2. Entre el 0-30% dels serveis de l'entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.
3. Entre el 31-70% dels serveis de l'entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.
4. Més del 71% dels serveis de l'entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.
5. L'entitat és considerada com entitat referent en innovació.
6. L'entitat disposa d'una unitat d'innovació.
7. L'entitat disposa d'un Pla d'Acció de la unitat d'innovació amb resultats esperats definits per un horitzó temporal concret.
8. La unitat d'innovació disposa d'un pressupost específic.
9. La unitat d'innovació compta amb entre 0-1 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
10. La unitat d'innovació compta amb entre 1-2 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
11. La unitat d'innovació compta amb entre 2-3 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
12. La unitat d'innovació compta amb entre 3-4 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
13. La unitat d'innovació compta amb més de 4 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
14. La unitat d'innovació inclou (sigui en plantilla o col·laborant habitualment) perfils com els següents: enginyers de dades, enginyer biomèdic o experts en intel·ligència artificial.
15. El responsable de la unitat d'innovació forma part del Consell de Direcció de l'entitat
16. Entre el 0-30% dels serveis de l'entitat disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.

17. Entre el 31-70% dels serveis de l'entitat disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.
18. Més del 71% dels serveis de l'entitat disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.

Dimensió 2: Processos i pràctiques

Sub dimensió eines

1. L'entitat disposa de procediments normalitzats per sistematitzar la recollida de necessitats i propostes que poden derivar en iniciatives d'innovació.
2. L'entitat disposa d'un quadre de comandament bàsic per al seguiment de la innovació (projectes actius, temps dedicat, recursos assignats).
3. L'entitat disposa d'un quadre de comandament avançat per al seguiment de la innovació (seguiment de l'activitat, del compliment dels objectius i dels processos relacionats amb la innovació).
4. Entre el 0-30% dels projectes d'innovació fan servir alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).
5. Entre el 31-70% dels projectes d'innovació fan servir alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).
6. Més del 71% dels projectes d'innovació utilitzen alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).
7. L'entitat avalua els KPI d'impacte (retorn econòmic, millora qualitativa, altres).
8. Entre el 0-30% dels KPI d'impacte en innovació tenen resultat favorable.
9. Entre el 31-70% dels KPI d'impacte en innovació tenen resultat favorable.
10. Més del 71% dels KPI d'impacte en innovació tenen resultat favorable.
11. L'entitat fa seguiment de les convocatòries de projectes d'innovació.
12. L'entitat reconeix incentius interns als treballadors que proposen iniciatives innovadores (econòmics o en espècie).
13. L'entitat avalua els projectes d'innovació; tanmateix, no elabora informes d'avaluació.
14. L'entitat avalua els projectes d'innovació i elabora els corresponents informes d'avaluació.
15. L'entitat avalua els projectes d'innovació, elabora els informes d'avaluació i les seves recomanacions són tingudes en compte en el disseny d'altres projectes.

Sub dimensió finançament

Finançament de les unitats d'innovació:

1. L'entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fons propis a càrrec del seu pressupost (80% o més).
2. L'entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fonts de finançament externes vinculades a projectes (80% o més).
3. L'entitat finança la unitat d'innovació de manera equilibrada entre fons propis, a càrrec del seu pressupost, i fonts de finançament externes vinculades a projectes.

Fonts de finançament externes per la realització de projectes d'innovació

4. La unitat d'innovació disposa d'una estratègia clara de recerca de fons amb objectius definits.
5. La unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament majoritàriament locals o nacionals.
6. La unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament locals, nacionals i internacionals.
7. La unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament habituals i explora formes alternatives de finançament i mecenatge.

Altres criteris

8. La unitat d'innovació disposa d'una àrea de captació de fons per a la innovació.
9. L'entitat concorre a 2 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
10. L'entitat concorre a 5 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
11. L'entitat concorre a 8 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
12. En els darrers 3 anys l'entitat ha impulsat com a mínim 2 projectes d'innovació amb finançament extern.
13. En els darrers 3 anys l'entitat ha impulsat com a mínim 5 projectes amb finançament extern.
14. En els darrers 3 anys l'entitat ha impulsat com a mínim 8 projectes amb finançament extern.

Sub dimensió qualitat

8. L'entitat realitza enquestes de satisfacció o altres mesures de retroalimentació per assegurar la millora continua del procés d'innovació.
9. L'entitat disposa d'un sistema de qualitat per a la innovació: certificació UNE 166002, certificació ISO 56001: 2024 o altres.

Sub dimensió activitat i cartera de serveis

12. L'entitat disposa d'un portafolis actualitzat on es recullen les iniciatives d'innovació
13. L'entitat impulsa la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.
14. L'entitat ha participat, en els darrers 3 anys, en programes amb metodologies com la incubació o el co-desenvolupament de solucions innovadores.
15. L'entitat ha generat, en els darrers 3 anys, alguna spin-off, model de negoci o línia de servei basada en els resultats de la innovació.
16. L'entitat fa docència en l'àmbit de la innovació (cursos, màsters, conferències, altres).
17. L'entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim d'1 articles/any.
18. L'entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 3 articles/any.
19. L'entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 5 articles/any.
20. L'entitat duu a terme activitat de consultoria en innovació.

Dimensió 3: Cultura

1. L'entitat realitza accions informatives per difondre als seus professionals el propòsit, els objectius i les principals iniciatives innovadores que es duen a terme a l'organització.
2. Més del 30% dels professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.
3. Més del 70% dels professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.
4. L'entitat organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.
5. L'entitat organitza un mínim de 4 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.
6. L'entitat organitza un mínim de 2 sessions/any de cocreació amb professionals.
7. L'entitat facilita als clínics el temps necessari per a la gestió de la innovació.
8. Els referents d'innovació assisteixen a més de 4 sessions d'actualització a l'any (cursos, congressos, workshops, altres).
9. L'entitat facilita, mitjançant la formació i altres eines, el desenvolupament de les capacitats i els coneixements en innovació dels seus professionals.

Dimensió 4: Relacions amb l'ecosistema

1. L'entitat coneix les funcions dels principals agents de l'ecosistema d'innovació a Catalunya (Biocat, FTSS, Departament de Salut, AQuAS, etc.).
2. L'entitat disposa d'un mínim de 2 convenis o acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).
3. L'entitat disposa d'un mínim de 5 convenis o acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).
4. L'entitat disposa d'un mínim de 10 convenis o acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).
5. L'entitat fa seguiment de les aliances en curs per extreure'n el major partit.
6. L'entitat organitza com a mínim una sessió/jornada a l'any oberta al sector per compartir coneixement i bones pràctiques en innovació.
7. L'entitat organitza com a mínim una sessió/jornada a l'any oberta al sector per compartir coneixement i bones pràctiques en innovació on altres entitats sanitàries o socials també presenten les seves iniciatives.
8. L'entitat organitza estades d'intercanvi de professionals amb altres entitats sanitàries o socials per millorar intercanviar bones pràctiques i buscar solucions als reptes comuns.

Annex 3: Resultats de la ponderació dels criteris de progrés

Dimensió	Criteris	Puntuació
Organització	L'entitat disposa d'una unitat d'innovació.	3
Organització	El Pla estratègic de l'entitat inclou la innovació.	3
Organització	La unitat d'innovació compta amb entre 0-1 FTE	3
Organització	La unitat d'innovació compta amb entre 1-2 FTE	3
Organització	Entre el 0-30% dels serveis inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	4
Organització	Entre el 0-30% dels serveis disposen d'una persona referent innovació.	4
Organització	Pla d'Acció de la unitat d'innovació.	5
Organització	Unitat d'innovació té entre 3-4 FTE.	5
Organització	31-70% dels serveis inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	6
Organització	31-70% dels serveis disposen d'una persona referent.	6
Organització	La unitat d'innovació té més de 4 FTE.	7
Organització	Més del 71% dels serveis disposen d'una persona referent.	7
Organització	Més del 71% dels serveis inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	8
Organització	La unitat d'innovació inclou (plantilla/ col·laborant habitual) perfils més específics.	8
Organització	El responsable de la unitat d'innovació forma part del CD.	8
Organització	Entitat referent en innovació.	9
Processos i pràctiques	Publicacions científiques o tècniques amb un mínim d'1 articles/any.	3
Processos i pràctiques	L'entitat avalua els projectes, tanmateix, no elabora informes d'avaluació.	3

Dimensió	Criteris	Puntuació
Processos i pràctiques	Seguiment de les convocatòries de projectes d'innovació.	3
Processos i pràctiques	Procediments normalitzats per sistematitzar la recollida de necessitats i propostes.	4
Processos i pràctiques	Quadre de comandament bàsic per al seguiment de la innovació.	4
Processos i pràctiques	0-30% dels projectes utilitzen metodologia estàndard.	4
Processos i pràctiques	La unitat d'innovació finança la innovació amb fonts de finançament locals o nacionals.	4
Processos i pràctiques	Concorre a 2 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.	4
Processos i pràctiques	En els darrers 3 anys ha impulsat com a mínim 2 projectes amb finançament extern.	4
Processos i pràctiques	Portafolis actualitzat on es recullen les iniciatives d'innovació.	4
Processos i pràctiques	Publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 3 articles/any.	5
Processos i pràctiques	Concorre a 5 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.	5
Processos i pràctiques	31-70% dels projectes utilitzen alguna metodologia estàndard.	6
Processos i pràctiques	En els darrers 3 anys ha impulsat com a mínim 5 projectes amb finançament extern.	6
Processos i pràctiques	Participació, en els darrers 3 anys, en programes amb metodologies com la incubació/ co-desenvolupament.	6
Processos i pràctiques	Reconeix incentius als treballadors que proposen iniciatives innovadores.	7
Processos i pràctiques	Avalua els KPI d'impacte.	7
Processos i pràctiques	Avalua els projectes d'innovació i elabora informes d'avaluació.	7
Processos i pràctiques	La unitat d'innovació disposa d'una estratègia clara de recerca de fons.	7
Processos i pràctiques	La unitat d'innovació finança la innovació amb fonts de finançament locals, nacionals i internacionals.	7
Processos i pràctiques	La unitat d'innovació disposa d'una àrea de captació de fons.	7

Dimensió	Criteris	Puntuació
Processos i pràctiques	L'entitat concorre a 8 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.	7
Processos i pràctiques	Impulsa la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.	7
Processos i pràctiques	0-30 %dels KPI tenen resultat favorable.	7
Processos i pràctiques	Publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 5 articles/any.	8
Processos i pràctiques	Quadre de comandament avançat.	8
Processos i pràctiques	Més del 71% dels projectes utilitzen alguna metodologia estàndard.	8
Processos i pràctiques	Docència en l'àmbit de la innovació.	8
Processos i pràctiques	Consultoria en innovació.	8
Processos i pràctiques	31-70%dels KPI d'impacte resultat favorable.	8
Processos i pràctiques	En els darrers 3 anys ha impulsat + 8 projectes amb finançament extern.	9
Processos i pràctiques	Ha generat, en els darrers 3 anys, spin off/model negoci/línia de servei basada en els resultats innovació.	9
Processos i pràctiques	L'entitat avalua, elabora informes i les recomanacions són tingudes en compte en el disseny d'altres projectes.	9
Processos i pràctiques	Unitat d'innovació finançada amb fonts finançament habituals + formes alternatives finançament/ mecenatge.	9
Processos i pràctiques	Més del 71% dels KPI tenen resultat favorable.	9
Cultura	Accions informatives per difondre propòsit, els objectius i les principals iniciatives innovadores.	4
Cultura	L'entitat facilita, mitjançant la formació, el desenvolupament de les capacitats i els coneixements.	4
Cultura	Els referents d'innovació assisteixen a més de 4 sessions d'actualització a l'any.	5
Cultura	Més del 30% professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.	5

Dimensió	Criteris	Puntuació
Cultura	Més del 70% dels professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.	6
Cultura	Organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives.	6
Cultura	Organitza un mínim de 2 sessions/any de cocreació amb professionals.	7
Cultura	L'entitat facilita el temps.	7
Relacions	Coneix les funcions dels principals agents de l'ecosistema d'innovació a Catalunya.	3
Relacions	Mínim de 2 convenis amb entitats de l'ecosistema.	4
Relacions	Mínim de 5 convenis amb entitats de l'ecosistema.	5
Relacions	Seguiment de les aliances en curs per extreure'n el major partit.	6
Relacions	Organitza com a mínim una sessió/any oberta al sector per compartir coneixement i bones pràctiques.	6
Relacions	Mínim de 10 convenis amb entitats de l'ecosistema.	7
Relacions	Estades d'intercanvi de professionals amb altres entitats sanitàries o socials.	9

Annex 4: Auto qüestionari

Instruccions

Us demanem que respongueu al següent qüestionari d'autoavaluació que inclou 4 dimensions (Estratègia i organització, processos i pràctiques, cultura i relacions) i 45 criteris. El temps de resposta és de **15 minuts** aproximadament.

Qüestionari d'autoavaluació

Nom de l'entitat:

Mail de la persona de referència:

Àmbits assistencials (podeu seleccionar més d'una opció)

- Atenció especialitzada d'aguts
- Atenció primària i comunitària
- Atenció salut mental
- Rehabilitació
- Atenció intermèdia (socio sanitari)
- Atenció social

Dimensió de l'entitat

- Menys 200 professionals
- Entre 200 i 1000 professionals
- Entre 1000 i 1500 professionals
- Entre 1500 i 2000 professionals
- Més 2000 professionals

Regió Sanitària en què es desenvolupa el gruix de la vostra activitat assistencial

- Alt Pirineu i Aran
- Barcelona Ciutat
- Barcelona Metropolitana Nord
- Barcelona Metropolitana Sud
- Camp de Tarragona
- Catalunya Central
- Girona
- Lleida
- Terres de l'Ebre
- ☐ Penedès

Perfil Territorial

- Urbà
- Semiurbà
- Rural

L'Entitat té concert amb el Servei Català de la Salut?

- Sí
- No

L'Entitat té concert amb el Departament de Drets Socials?

- Sí
- No

Criteris a valorar**Dimensió 1: Organització**

19. El Pla estratègic de la vostra entitat inclou la innovació dintre els seus objectius, eixos o línies estratègiques.
20. Percentatge dels serveis de la vostra entitat que inclouen la innovació en els seus plans d'acció.
 - a. 0-30% dels serveis
 - b. 31-70% dels serveis
 - c. Més del 71% dels serveis
21. La vostra entitat és considerada com entitat referent en innovació.
22. La vostra entitat disposa d'una unitat d'innovació.
23. La vostra unitat d'innovació disposa d'un Pla d'Acció amb resultats esperats definits per un horitzó temporal concret.
24. La vostra unitat d'innovació disposa d'un pressupost específic.
25. La vostra unitat d'innovació compta amb un nombre de FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).
 - a. D'entre 0-1 FTE
 - b. D'entre 1-2 FTE
 - c. D'entre 3-4 FTE
 - d. De més de 4 FTE
26. La vostra unitat d'innovació inclou (sigui en plantilla o col·laborant habitualment) perfils com els següents: enginyers de dades, enginyer biomèdic o experts en intel·ligència artificial.
27. El responsable de la vostra unitat d'innovació forma part del Consell de Direcció de l'entitat.
28. Percentatge de serveis de la vostra entitat que disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.

- a. Entre 0-30%
- b. Entre 31-70
- c. Més del 71%

Dimensió 2: Processos i pràctiques

Sub dimensió eines

16. La vostra entitat disposa de procediments normalitzats per sistematitzar la recollida de necessitats i propostes que poden derivar en iniciatives d'innovació.
17. La vostra entitat disposa d'un quadre de comandament bàsic per al seguiment de la innovació (projectes actius, temps dedicat, recursos assignats).
18. La vostra entitat disposa d'un quadre de comandament avançat per al seguiment de la innovació (seguiment de l'activitat, del compliment dels objectius i dels processos relacionats amb la innovació).
19. Percentatge de projectes d'innovació de la vostra entitat que utilitzen alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).
 - a. Entre 0-30%
 - b. Entre 31-70%
 - c. Més del 71%
20. La vostra entitat avalua els KPI d'impacte (retorn econòmic, millora qualitativa, altres).
21. Percentatge de KPI d'impacte en innovació de la vostra entitat que tenen resultat favorable.
 - a. Entre 0-30%
 - b. Entre 31-70
 - c. Més del 71%
22. La vostra entitat fa seguiment de les convocatòries de projectes d'innovació.
23. La vostra entitat reconeix incentius interns als treballadors que proposen iniciatives innovadores (econòmics o en espècie).
24. Respecte a l'avaluació dels projectes d'innovació:
 - a. La vostra entitat avalua els projectes; tanmateix, no elabora informes d'avaluació.
 - b. La vostra entitat avalua els projectes i elabora els corresponents informes.
 - c. La vostra entitat avalua els projectes, elabora els informes i les seves recomanacions són tingudes en compte en el disseny d'altres projectes.

Sub dimensió finançament

Finançament de les unitats d'innovació:

1. Respecte al finançament de les unitats d'innovació:
 - a. La vostra entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fons propis a càrrec del seu pressupost (80% o més).
 - b. La vostra entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fons de finançament externes vinculades a projectes (80% o més).

- c. La vostra entitat finança la unitat d'innovació de manera equilibrada entre fons propis, a càrrec del seu pressupost, i fons de finançament externes vinculades a projectes.

Fons de finançament externes per a la realització de projectes d'innovació

15. Respecte a les fons de finançament externes per la realització de projectes d'innovació:
 - a. La vostra unitat d'innovació disposa d'una estratègia clara de recerca de fons amb objectius definits.
 - b. La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament majoritàriament locals o nacionals.
 - c. La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament locals, nacionals i internacionals.
 - d. La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament locals, nacionals i internacionals i explora formes alternatives de finançament i mecenatge.

Altres criteris

1. La vostra unitat d'innovació disposa d'una àrea de captació de fons per a la innovació.
2. Respecte a les convocatòries de subvencions o ajuts:
 - a. La vostra entitat concorre a 2 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
 - b. La vostra entitat concorre a 5 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
 - c. La vostra entitat concorre a 8 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.
3. Respecte als projectes d'innovació amb finançament extern impulsats en els darrers 3 anys:
 - a. La vostra entitat ha impulsat com a mínim 2 projectes amb finançament extern.
 - b. La vostra entitat ha impulsat com a mínim 5 projectes amb finançament extern.
 - c. La vostra entitat ha impulsat com a mínim 8 projectes amb finançament extern.

Sub dimensió qualitat

10. La vostra entitat realitza enquestes de satisfacció o altres mesures de retroalimentació per assegurar la millora continua del procés d'innovació.
11. La vostra entitat disposa d'un sistema de qualitat per a la innovació: certificació UNE 166002, certificació ISO 56001:2024 o altres.

Sub dimensió activitat i cartera de serveis

21. La vostra entitat disposa d'un portafolis actualitzat on es recullen les iniciatives d'innovació.
22. La vostra entitat impulsa la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.
23. La vostra entitat ha participat, en els darrers 3 anys, en programes amb metodologies com la incubació o el co-desenvolupament de solucions innovadores.
24. La vostra entitat ha generat, en els darrers 3 anys, alguna spin off, model de negoci o línia de servei basada en els resultats de la innovació.
25. La vostra entitat fa docència en l'àmbit de la innovació (cursos, màsters, conferències, altres).
26. Respecte a les publicacions científiques o tècniques:
 - a. La vostra entitat participa en publicacions amb un mínim d'1 articles/any
 - b. La vostra entitat participa en publicacions amb un mínim de 3 articles/any
 - c. La vostra entitat participa en publicacions amb un mínim de 5 articles/any
27. L'entitat realitza activitat de consultoria en innovació.

Dimensió 3: Cultura

10. La vostra entitat realitza accions informatives per difondre als seus professionals el propòsit, els objectius i les principals iniciatives innovadores que es duen a terme a l'organització.
11. Respecte al percentatge de professionals que coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.
 - a. Més del 30% dels professionals
 - b. Més del 70% dels professionals
12. La vostra entitat organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.
13. La vostra entitat organitza un mínim de 2 sessions/any de cocreació amb professionals.
14. La vostra entitat facilita als clínics el temps necessari per a la gestió de la innovació.
15. Els referents d'innovació de la vostra entitat assisteixen a més de 4 sessions d'actualització a l'any (cursos, congressos, workshops, altres).
16. La vostra entitat facilita, mitjançant la formació i altres eines, el desenvolupament de les capacitats i els coneixements en innovació dels seus professionals.

Dimensió 4: Relacions amb l'ecosistema

9. La vostra entitat coneix les funcions dels principals agents de l'ecosistema d'innovació a Catalunya (Biocat, FTSS, Departament de Salut, AQUAS, etc.).
10. Respecte al nombre de convenis o acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).
 - a. La vostra entitat disposa d'un mínim de 2
 - b. La vostra entitat disposa d'un mínim de 5
 - c. La vostra entitat disposa d'un mínim de 10

11. La vostra entitat fa seguiment de les aliances en curs per extreure'n el major partit.
12. La vostra entitat organitza com a mínim una sessió/jornada a l'any oberta al sector per compartir coneixement i bones pràctiques en innovació.
13. La vostra entitat organitza estades d'intercanvi de professionals amb altres entitats sanitàries o socials per millorar intercanviar bones pràctiques i buscar solucions als reptes comuns.

Annex 5 : Resultats agregats de l'auto qüestionari

Dimensió / Criteri	Resultats
DIMENSIÓ 1: ORGANITZACIÓ	
El Pla estratègic de la vostra entitat inclou la innovació dintre els seus objectius, eixos o línies estratègiques.	93,5%
0-30% dels serveis de la vostra entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	100,0%
31-70% dels serveis de la vostra entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	32,3%
Més del 71% dels serveis de la vostra entitat inclouen la innovació en els seus plans d'acció.	3,2%
La vostra entitat és considerada com entitat referent en innovació.	22,6%
La vostra entitat disposa d'una unitat d'innovació.	80,6%
La vostra unitat d'innovació disposa d'un Pla d'Acció amb resultats esperats definits per un horitzó temporal concret.	38,7%
La vostra unitat d'innovació disposa d'un pressupost específic.	NA
La vostra unitat d'innovació compta amb 0-1 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).	100,0%
La vostra unitat d'innovació compta amb 1-2 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).	45,2%
La vostra unitat d'innovació compta amb 3-4 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).	19,4%
La vostra unitat d'innovació compta amb més de 4 FTE (full time equivalent, professionals dedicats a jornada completa).	9,7%
La vostra unitat d'innovació inclou (en plantilla o col·laborant habitualment) perfils com: enginyers de dades, enginyer biomèdic o experts IA.	32,3%
El responsable de la vostra unitat d'innovació forma part del Consell de Direcció de l'entitat.	45,2%
Entre 0-30% de serveis de la vostra entitat que disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.	100,0%
Entre 31-70% de serveis de la vostra entitat que disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.	16,1%
Més del 71 % de serveis de la vostra entitat que disposen d'una persona referent pels temes relacionats amb innovació.	0,0%
DIMENSIÓ 2: PROCESSOS I PRÀCTIQUES	
SUB DIMENSIÓ EINES	
La vostra entitat disposa de procediments normalitzats per sistematitzar la recollida de necessitats i propostes que poden derivar en iniciatives d'innovació.	54,8%

Dimensió / Criteri	Resultats
La vostra entitat disposa d'un quadre de comandament bàsic per al seguiment de la innovació (projectes actius, temps dedicat, recursos assignats).	45,2%
La vostra entitat disposa d'un quadre de comandament avançat per al seguiment de la innovació (seguiment de l'activitat, del compliment dels objectius i dels processos relacionats amb la innovació).	16,1%
Entre 0-30% de projectes d'innovació de la vostra entitat que utilitzen alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).	100,0%
Entre 31-70% de projectes d'innovació de la vostra entitat que utilitzen alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).	25,8%
Més del 71% de projectes d'innovació de la vostra entitat que utilitzen alguna metodologia estàndard (Design Thinking, Scrum, Lean, altres).	3,2%
La vostra entitat avalua els KPI d'impacte (retorn econòmic, millora qualitativa, altres).	90,3%
Entre 0-30% de KPI d'impacte en innovació de la vostra entitat que tenen resultat favorable.	67,1%
Entre 31-70% de KPI d'impacte en innovació de la vostra entitat que tenen resultat favorable.	22,6%
Més del 71% de KPI d'impacte en innovació de la vostra entitat que tenen resultat favorable.	3,2%
La vostra entitat fa seguiment de les convocatòries de projectes d'innovació.	74,1%
La vostra entitat reconeix incentius interns als treballadors que proposen iniciatives innovadores (econòmics o en espècie).	32,3%
La vostra entitat avalua els projectes tanmateix no elabora informes d'avaluació.	100,0%
La vostra entitat avalua els projectes i elabora els corresponents informes.	38,7%
La vostra entitat avalua els projectes, elabora els informes i les seves recomanacions son tingudes en compte en el disseny d'altres projectes.	16,1%
SUB DIMENSIÓ FINANÇAMENT	
La vostra entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fons propis a càrrec del seu pressupost (80% o més).	NA
La vostra entitat finança la unitat d'innovació majoritàriament amb fons de finançament externes vinculades a projectes (80% o més).	NA
La vostra entitat finança la unitat d'innovació de manera equilibrada entre fons propis, a càrrec del seu pressupost, i fons de finançament externes vinculades a projectes.	NA
La vostra unitat d'innovació disposa d'una estratègia clara de recerca de fons amb objectius definits.	32,3%
La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fons de finançament majoritàriament locals o nacionals.	74,2%

Dimensió / Criteri	Resultats
La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fonts de finançament locals, nacionals i internacionals.	41,9%
La vostra unitat d'innovació finança la innovació amb fonts de finançament locals, nacionals i internacionals i explora formes alternatives de finançament i mecenatge.	29,0%
La vostra unitat d'innovació disposa d'un àrea de captació de fons per a la innovació.	29,0%
La vostra entitat concorre a 2 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any	100,0%
La vostra entitat concorre a 5 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any.	45,2%
La vostra entitat concorre a 8 o més convocatòries de subvencions o ajuts/any	22,6%
La vostra entitat ha impulsat com a mínim 2 projectes amb finançament extern en els darrers 3 anys.	100,0%
La vostra entitat ha impulsat com a mínim 5 projectes amb finançament extern en els darrers 3 anys.	38,7%
La vostra entitat ha impulsat com a mínim 8 projectes amb finançament extern en els darrers 3 anys.	16,1%
SUB DIMENSIÓ QUALITAT	
La vostra entitat realitza enquestes de satisfacció o altres mesures de retroalimentació per assegurar la millora continua del procés d'innovació.	NA
La vostra entitat disposa d'un sistema de qualitat per a la innovació: certificació UNE 166002, certificació ISO 56001:2024 o altres.	NA
SUB DIMENSIÓ ACTIVITAT I CARTERA DE SERVEIS	
La vostra entitat disposa d'un portafolis actualitzat on es recullen les iniciatives d'innovació.	64,5%
La vostra entitat impulsa la transferència a la pràctica clínica de les iniciatives d'innovació.	83,9%
La vostra entitat ha participat, en els darrers 3 anys, en programes d'incubació o el co-desenvolupament de solucions innovadores.	61,3%
La vostra entitat ha generat, en els darrers 3 anys, alguna spin off, model de negoci o línia de servei basada en el resultats de la innovació.	19,4%
La vostra entitat fa docència en l'àmbit de la innovació (cursos, màsters, conferències, altres).	45,2%
La vostra entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 1 articles/any.	87,1%
La vostra entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 3 articles/any.	51,6%
La vostra entitat participa en publicacions científiques o tècniques amb un mínim de 5 articles/any.	35,5%
L'entitat realitza activitat de consultoria en innovació.	22,6%
DIMENSIÓ 3: CULTURA	

Dimensió / Criteri	Resultats
La vostra entitat realitza accions informatives per difondre als seus professionals el propòsit, els objectius i les principals iniciatives innovadores que es duen a terme a l'organització.	67,6%
Més del 30% dels professionals de professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.	100,0%
Més del 70% dels professionals de professionals coneixen els circuits, procediments i eines per la gestió de la innovació.	12,9%
La vostra entitat organitza un mínim de 2 sessions/any per servei per recollir necessitats i iniciatives innovadores.	41,9%
La vostra entitat organitza un mínim de 2 sessions/any de co creació amb professionals.	38,7%
La vostra entitat facilita als clínics el temps necessari per a la gestió de la innovació.	19,3%
Els referents d'innovació de la vostra entitat assisteixen a més de 4 sessions d'actualització a l'any (cursos, congressos, workshops, altres).	38,7%
La vostra entitat facilita, mitjançant la formació i altres, el desenvolupament de les capacitats i coneixements en innovació dels professionals.	74,2%
DIMENSIÓ 4: RELACIONS AMB L'ECOSISTEMA	
La vostra entitat coneix les funcions dels principals agents de l'ecosistema d'innovació a Catalunya (Biocat, FTSS, DS, AQuAS, etc.).	90,3%
La vostra entitat disposa d'un mínim de 2 convenis/acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).	100,0%
La vostra entitat disposa d'un mínim de 5 convenis/acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).	64,5%
La vostra entitat disposa d'un mínim de 10 convenis/acords amb entitats de l'ecosistema (universitat, entitats, empreses, altres).	22,5%
La vostra entitat fa seguiment de les aliances en curs per extreure'n el major partit.	80,6%
La vostra entitat organitza com a mínim una sessió/ any oberta al sector per compartir coneixement i bones pràctiques en innovació.	51,6%
La vostra entitat organitza estades d'intercanvi de professionals amb altres entitats per intercanviar bones pràctiques i buscar solucions als reptes comuns.	41,9%