



Anàlisi per a la millora de l'eficiència i
definició de millores operatives de
l'Institut Municipal de Serveis Socials

— *Informe final* —



Índex

- **Context**
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- Conclusions del diagnòstic

L'IMSS ha experimentat un creixement rellevant en els darrers anys i té el repte de consolidar aquest creixement en un organisme més eficient

L'IMSS va ser fundat al 2010 amb l'objectiu de generalitzar els drets socials. Aquest institut és l'organisme autònom de l'**Ajuntament de Barcelona** per donar resposta a les realitats socials de la ciutat, així com a les necessitats, expectatives i demandes cada vegada més complexes, plurals i canviants de la ciutadania.

L'IMSS s'encarrega de gestionar 150 equipaments públics entre els quals destaquen els 40 centres de serveis socials, els equips d'atenció a la infància i adolescència (EAIA) o els equipaments d'acolliment per a persones en situació de risc d'exclusió residencial, entre d'altres. Actualment està integrat per més de 1.100 professionals dedicats a l'atenció i la gestió dels serveis socials de la ciutat.

La gerència de l'IMSS vol realitzar una revisió organitzativa i operativa, amb l'idea de millorar el nivell de servei que presta. Hi ha el convenciment que es pot millorar el servei a l'usuari, especialment en quant a la tramitació d'expedients o l'agilitat de la contractació. Això passa per a incrementar l'eficiència de l'operativa, i la coordinació entre les diferents àrees. La gerència de l'IMSS vol reforçar la visió de conjunt entre els diferents departaments. Es vol acabar el mandat amb l'institut funcionant eficientment com a contenidor dels serveis socials prestats per l'**Ajuntament de Barcelona**.

Donada aquesta situació, s'ha realitzat un diagnòstic de la situació organitzativa, i aquest és l'informe amb les conclusions.

Índex

- Context
- **Objectiu de la col·laboració**
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- Conclusions del diagnòstic

Analitzar l'organització, revisar el model operatiu i definir un pla de millora

Objecte del projecte:

Realitzar un diagnòstic de les operacions i organització actual del IMSS. Identificar oportunitats de millora de l'activitat, la qualitat del servei i la coordinació entre àrees.

Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- **Metodologia**
- Àrees de millora identificades
- Conclusions del diagnòstic

Desenvolupament de la col·laboració

Metodologia:

Durant l'anàlisi, s'ha estudiat l'operativa actual dels serveis prestats als usuaris, així com la qualitat del servei que reben. S'ha revisat a fons els processos de treball de cada departament i estudiat el sistema de gestió, revisant les funcions i responsabilitats del personal, així com el sistema de presa de decisions.

Considerant els processos de treball, el sistema de presa de decisions, i les funcions i responsabilitats del personal, s'han proposat millores a l'organització i en les operacions.

L'enfocament metodològic que s'ha plantejat per a la realització del treball comprèn les següents activitats:



Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- **Àrees de millora identificades**
- Conclusions del diagnòstic

Àrees de millora identificades

Les conclusions que s'han obtingut del diagnòstic es poden estructurar en vuit grans eixos d'oportunitats de millora:



Índex

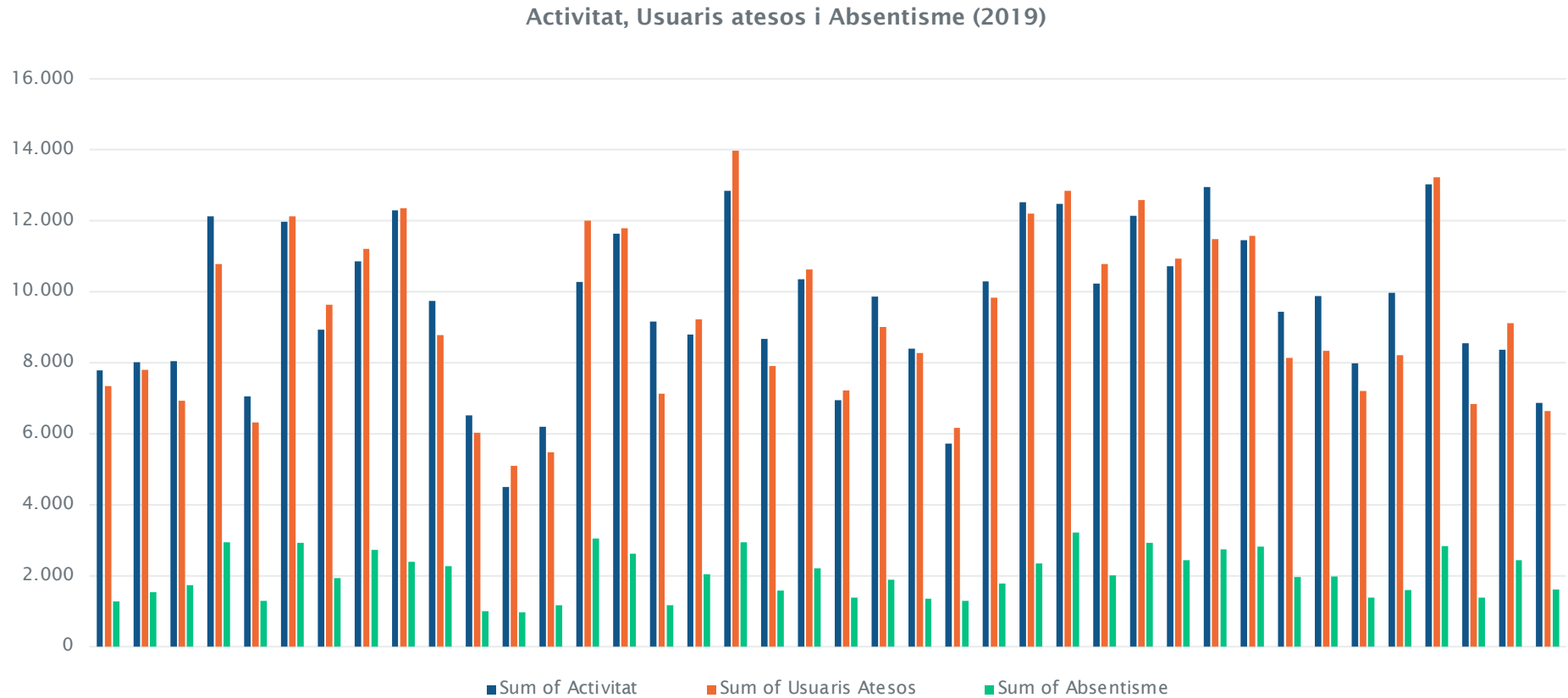
- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**

Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - **Millorar la gestió dels CSS**
 - Millorar la gestió dels RR.HH
 - Oportunitats a la gestió del SADEP
 - Millores en els EAIAs
 - Millorar la coordinació dels serveis a sense llar
 - Sistema Operatiu de Gestió

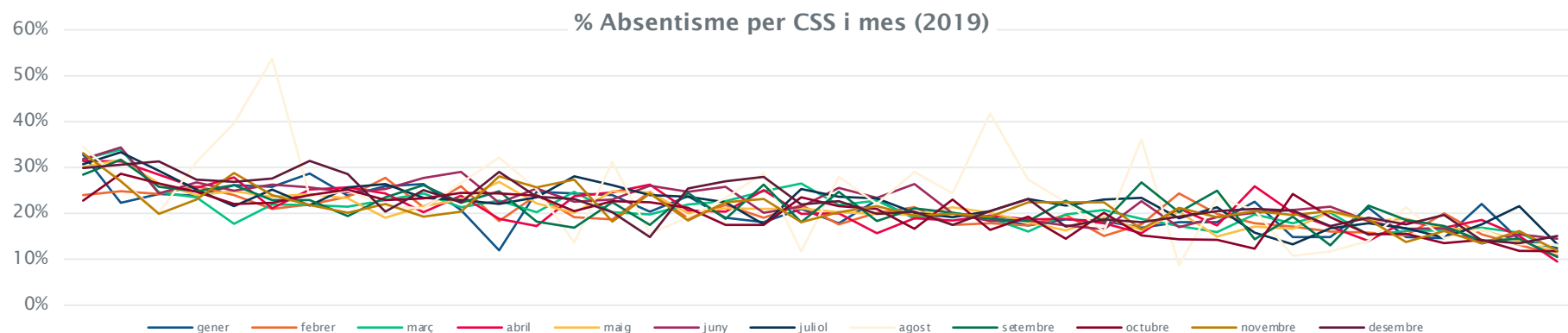
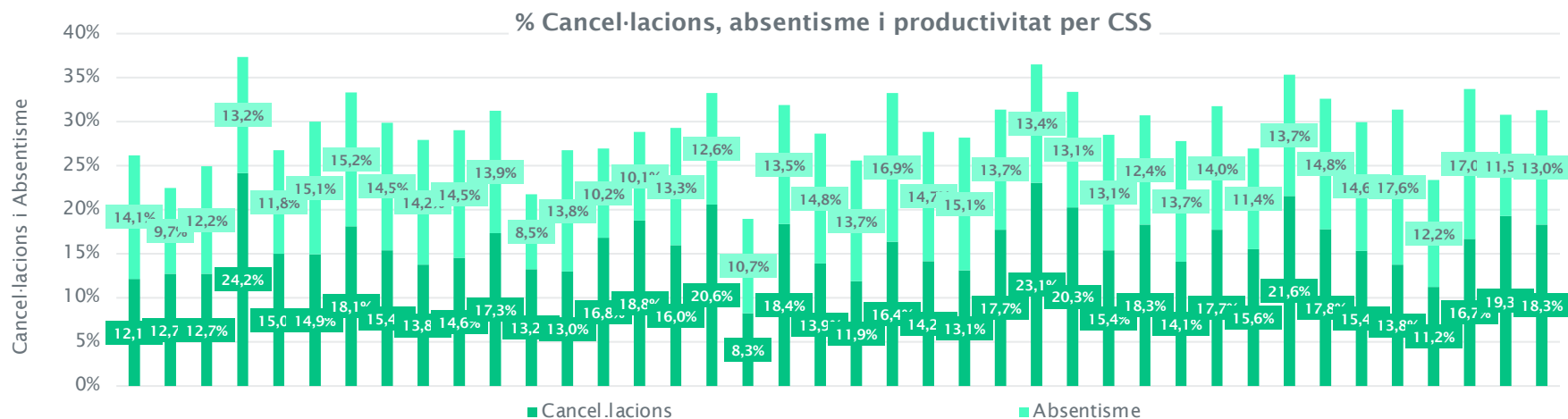
S'observen grans variacions de funcionament i activitat entre CSS: activitats i temps d'espera

Grans variacions de productivitat i temps d'espera entre centres:



Els nivells d'absentisme dels usuaris i les cancel·lacions tenen nivells elevats

L'absentisme impacta en els resultats



S'observen grans diferències entre els CSS, tant en volums de persones ateses, com en nivells de servei

Algunes de las oportunitats de millora identificades:

- ❖ Temps evitables de traspàs de l'usuari i de transcripcions d'entrevistes
 - ❖ És convenient estandarditzar els procediments d'atenció
 - ❖ La valoració de l'usuari es podria fer amb un sistema automàtic
 - ❖ Es pot millorar l'organització de les cites
- 
- Cada CSS busca solucions als problemes per separat
 - Cada treballador realitza l'atenció com considera
 - Hi ha una oportunitat clara de millorar els processos de treball, que resultaria en una millora del servei

Es pot establir un model de gestió sistemàtic que permeti consolidar una millora del servei als usuaris

- ❖ És recomanable donar visibilitat de l'activitat i gestionar la seva consecució
- ❖ Les Funcions del personal són millorables i s'haurien d'ajustar a les millores identificades
- ❖ Els indicadors són millorables per una adequada gestió dels CSS
- ❖ El control de la qualitat dels serveis que es donen és millorable
- ❖ És recomanable establir un sistema de millora continua

Falten elements importants en el model de gestió actual:

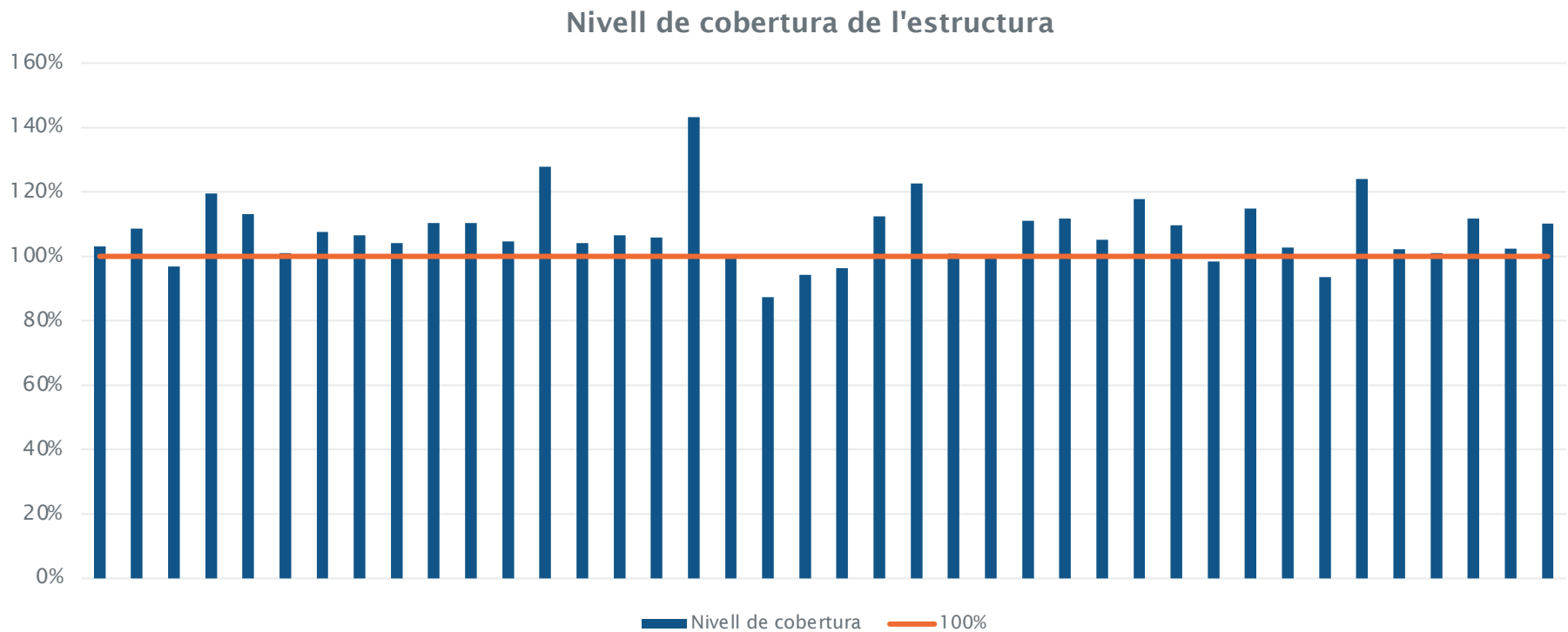
- Millor visibilitat de l'activitat
- Sistema de gestió
- Funcions organitzatives per perfils

Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - Millorar la gestió dels CSS
 - **Millorar la gestió dels RR.HH**
 - Oportunitats a la gestió del SADEP
 - Millores en els EAIAs
 - Millorar la coordinació dels serveis a sense llar
 - Sistema Operatiu de Gestió

La gestió dels recursos és millorable, si es posen objectius de cobertura per centre

- Els nivells de cobertura de l'estructura són desiguals entre centres, s'hauria de millorar la assignació de personal per a substituir baixes i vacances, principalment



La coordinació de departaments transversals amb la resta de departaments és millorable...

RRHH

- › Sovint no es té en compte l'estructura de treballadors definida per a la gestió de les baixes, i no es mesura la seva cobertura
- › Manca visibilitat de la informació i claredat en els processos
- › La comunicació amb la resta del IMSS és informal (no es registren incidències, hi ha dificultat per veure certa informació i explotar dades)
- › Molts processos són manuals, i amb poca traçabilitat o de difícil realització per estar basada en paper. Hi ha informació que s'acaba gestionant manualment per poder visualitzar dades habituals

La visibilitat de la informació es millorable i s'haurien de establir criteris objectius per a optimitzar l'ús dels recursos

- ❖ És recomanable implantar tenir visibilitat del **grau de cobertura** per centre.
- ❖ Es necessita un **procediment** per moure recursos
- ❖ Es necessiten més **indicadors** per a gestionar recursos
- ❖ S'haurien de evitar **situacions desiguals entre centres** amb una millor informació i millorant la manera de gestionar els recursos
- ❖ L'**estructura teòrica de recursos** dels centres hauria de ser l'objectiu de cobertura

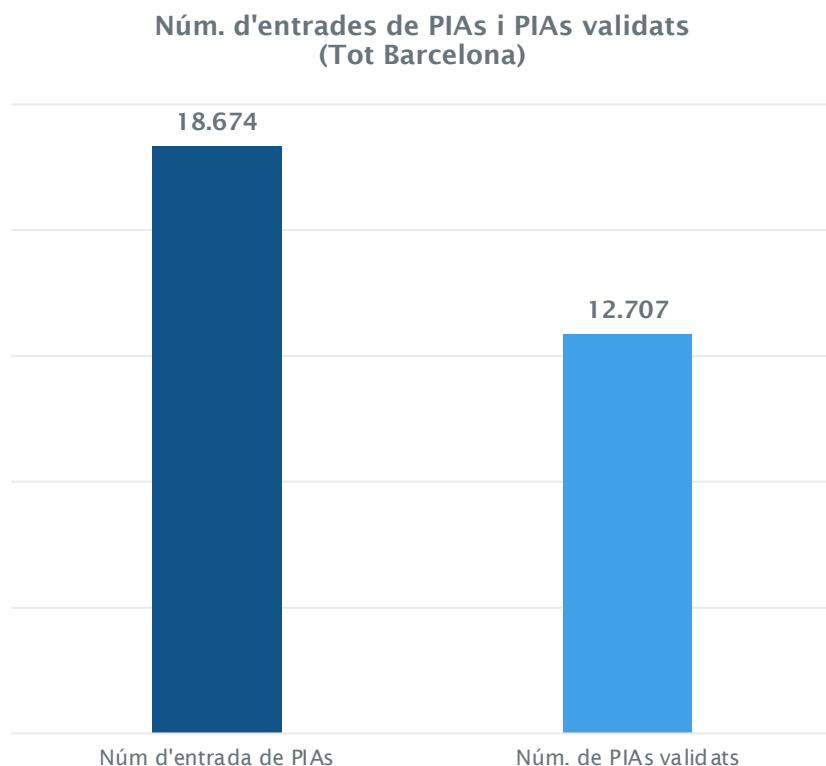
Falten elements importants en el model de gestió actual:

- Visibilitat de la informació completa
- Decisions basades en més informació (indicadors)
- Tractar a tots els CSS en el seu conjunt
- Revisar i ajustar els recursos presents a la estructura teòrica dels CSS

Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - Millorar la gestió dels CSS
 - Millorar la gestió dels RR.HH
 - **Oportunitats a la gestió del SADEP**
 - Millores en els EAIAs
 - Millorar la coordinació dels serveis a sense llar
 - Sistema Operatiu de Gestió

Hi ha hagut un gran creixement del número de PIA's que han entrat

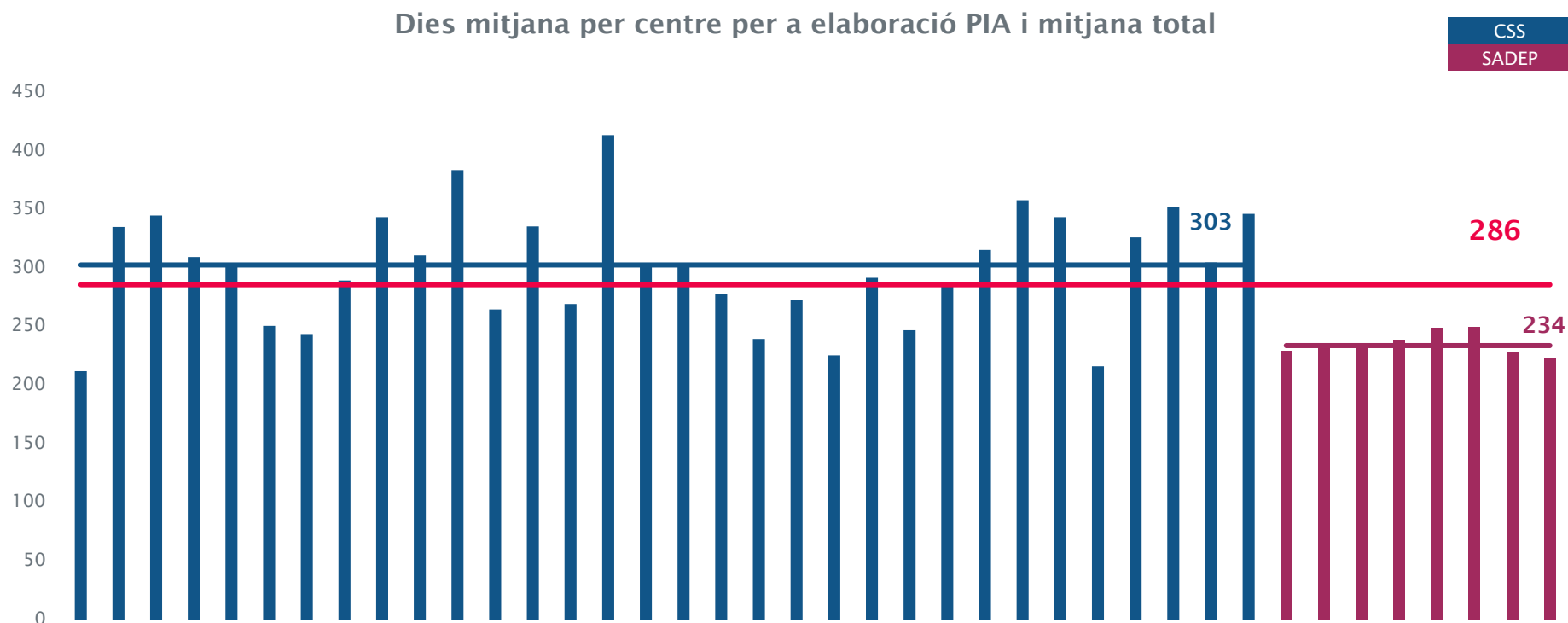


- La **diferència** entre entrades de PIA's i PIA's validats es de **6.000 PIA's** al 2019
- El número de **PIA's pendants d'elaboració** al gener de 2019 ha **crescut** fins a arribar a ser un **30%** major al novembre de 2019.

S'ha incrementat considerablement la demanda dels serveis del SADEP en el 2019

Els terminis actuals són variables entre centres

El SADEP aconsegueix millors terminis que els CSS. Tot i així, el SADEP presenta variacions

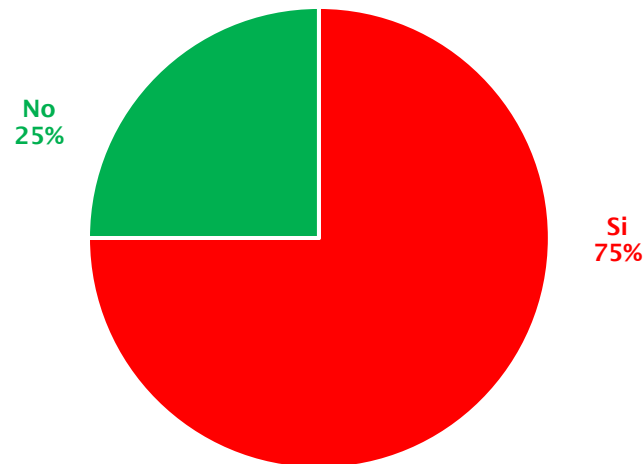


El temps de resolució és variable, amb un mitjana de 286 dies

En el 75% dels casos de la mostra analitzada s'hagués pogut reduir els terminis

- S'ha analitzat en detall una mostra de casos, trobant que el 75% s'hagués pogut escurçar el termini

Casos possibles de reduir el termini de realització de PIA



Es poden millorar els terminis de realització amb millores de gestió i de processos

Algunes de las oportunitats de millora identificades:

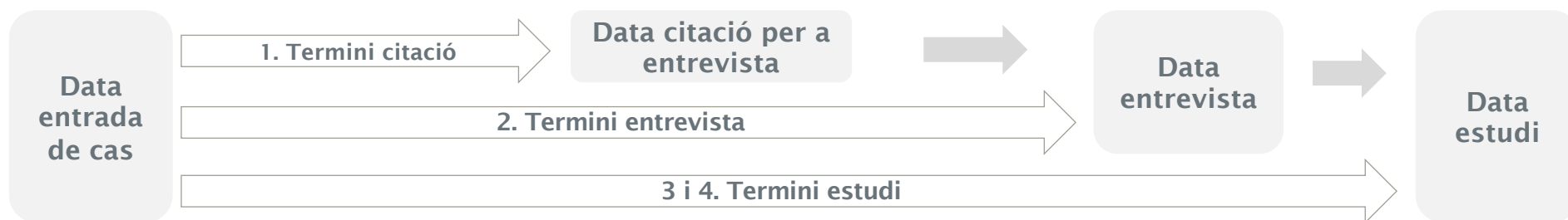
- La diferència entre entrades de PIAs i PIAs validats és de 6.000 PIAs al 2019
 - Acumulació de PIAs homogènia durant l'any i a tots els CSS
 - El termini total per a elaborar el PIA és de 286 dies de mitjana
 - Hi ha variació entre centres, sent el mínim de 200 dies i un màxim de 400 dies
 - Hi ha una diferència de 70 dies del terminis mitjà dels CSS a la mitjana del SADEP
- 
- ❖ La càrrega de treball actual es elevada
 - ❖ El compliment dels objectius s'ha de fer visible i millorar
 - ❖ Es recomanable millorar els informes de control i seguiment diaris/setmanals
 - ❖ Els terminis de realització de PIAs són millorables

Índex

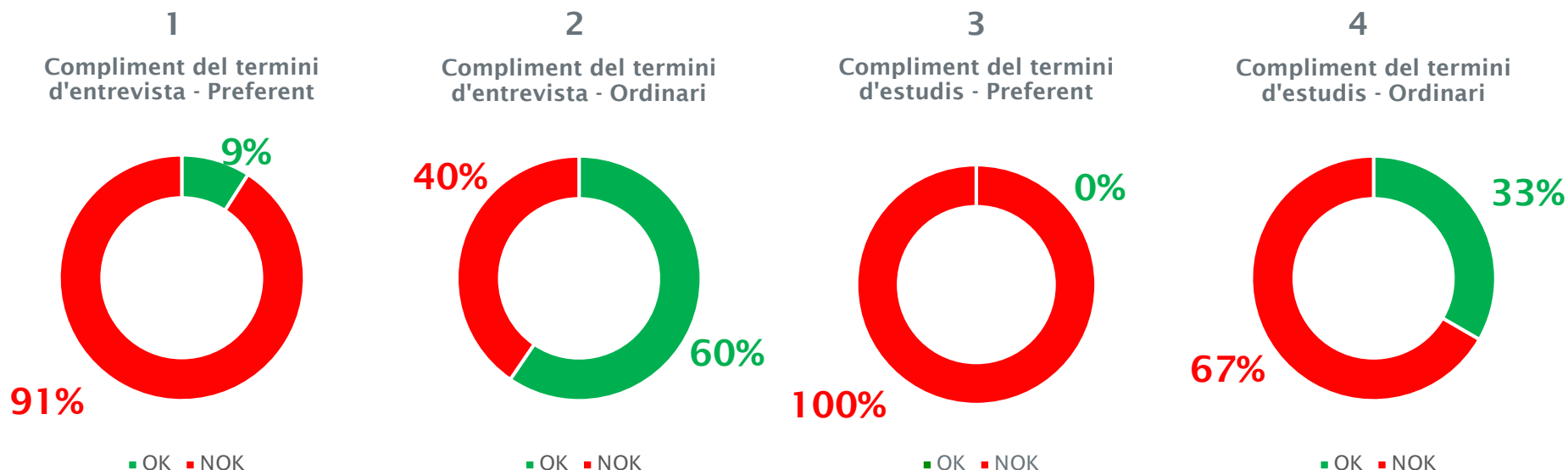
- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - Millorar la gestió dels CSS
 - Millorar la gestió dels RR.HH
 - Oportunitats a la gestió del SADEP
 - **Milliores en els EAIAs**
 - Millorar la coordinació dels serveis a sense llar
 - Sistema Operatiu de Gestió

El compliment de terminis establerts als EAIAs és millorable

Els terminis definits en els procediments d'atenció a infants i famílies són:



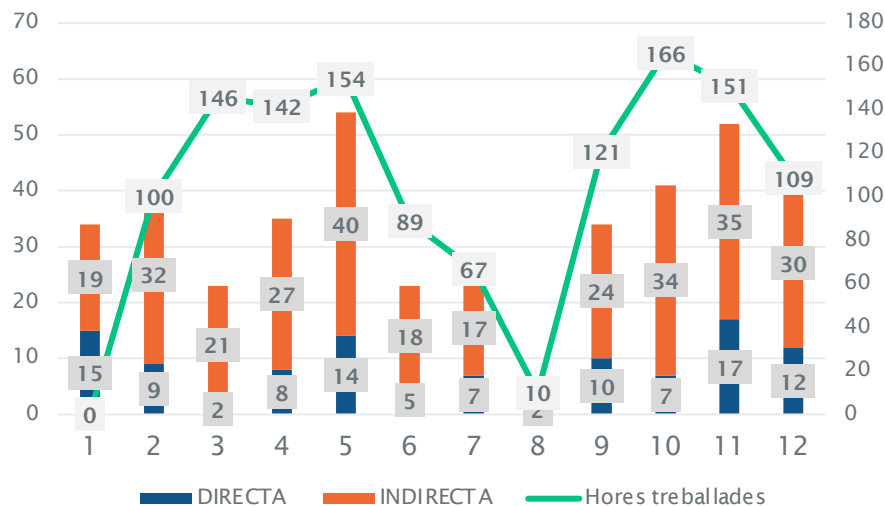
Els EAIAs registren la informació de manera manual en un excel. Aquests són els resultats obtinguts de l'anàlisi de terminis del EAIA seleccionat com a mostra de l'estudi:



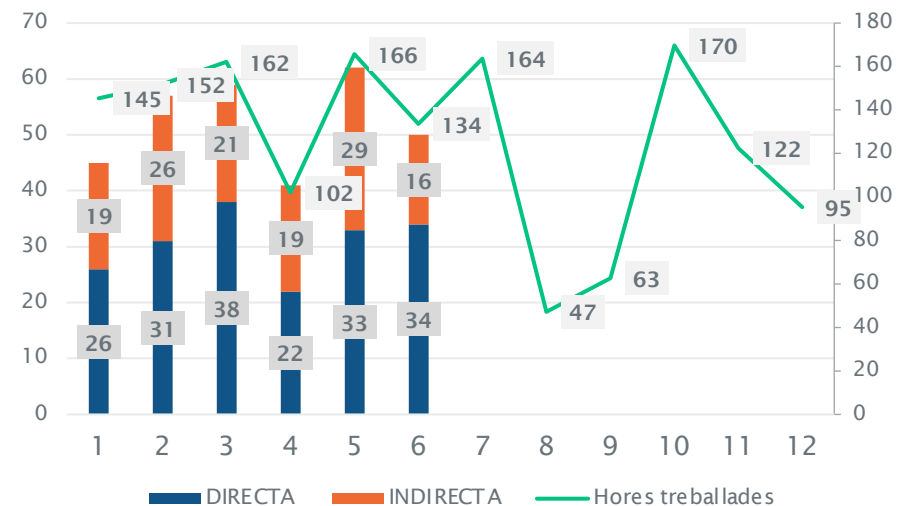
No hi ha prou visibilitat de l'activitat ja que no es reporten dades al S.I.

S'han analitzat els sistemes d'informació del IMSS per veure les diferències entre els centres EAIAs trobant que solament 2 de 140 professionals han registrat activitat en 2019 (una persona només durant mig any)

Núm. d'atencions registrades i nombre d'hores treballades per mes 2019
(Un professional - EAIA CAS ANALITZAT 1)



Núm. d'atencions registrades i nombre d'hores treballades per mes 2019
(Un professional - EAIA CAS ANALITZAT 2)



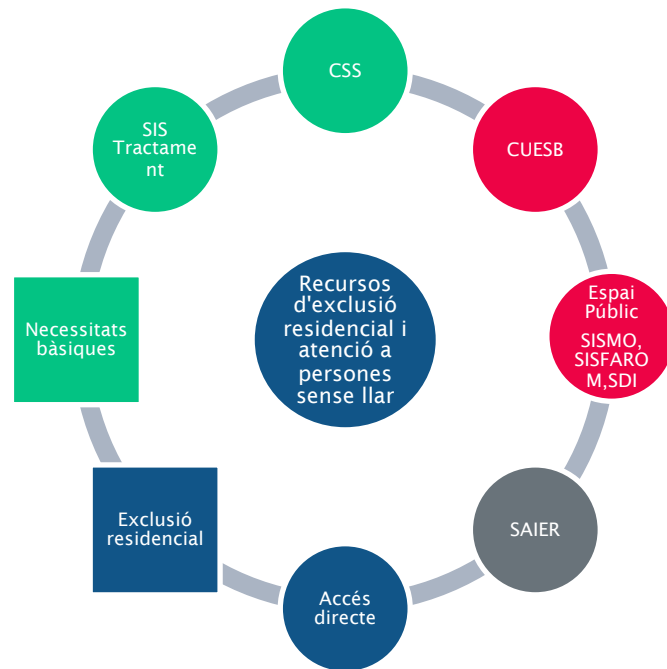
És necessari registrar l'activitat per poder tenir visibilitat de l'activitat

Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - Millorar la gestió dels CSS
 - Millorar la gestió dels RR.HH
 - Oportunitats a la gestió del SADEP
 - Millores en els EAIAs
 - **Millorar la coordinació dels serveis a sense llar**
 - Sistema Operatiu de Gestió

El sistema d'atenció a la població sense llar és excessivament complex...

El següent esquema mostra els diferents serveis que es troben sota 3 direccions diferents de l'IMSS i una de l'Àrea de Drets Socials que són via d'entrada o que gestionen els recursos per a les persones sense llar:



Unitats/serveis que tenen relació amb els recursos d'ER/sensellarisme:

- Direcció de serveis d'atenció social, territorial i comunitària
- Direcció de serveis d'intervenció social a grups poblacionals vulnerables. Departament d'Atenció Social a persones sense llar
- Departament d'urgències i emergències i d'intervenció en l'espai públic
- Àrea de Drets Socials
- Departaments que gestionen els serveis d'atenció a persones sense llar

Les 6 vies d'entrada als recursos de sensellar tenen les següents funcions:

- **SIS Tractament:** atenció a població que **no té vinculació territorial** i si és immigrada, > 2 anys a Barcelona. Compten amb els mateixos recursos que els CSS (ex.: pensions).
- **CSS:** atenció a població **vinculada al territori**
- **CUESB:** atenció a població **en situació d'urgència**
- **Espai Públic (SISMO, SISFAROOM, SDI):** atenció a població que **dorm al carrer**. Tenen accés a recursos com els CSS
- **SAIER (àrea):** atenció a població **immigrada que ha arribat a Barcelona recentment (< 2 anys)**
- **Accés directe:** recursos d'exclusió residencial i sensellarisme que són d'accés directe per llista d'espera

Els recursos es gestionen des de dos departaments diferents:

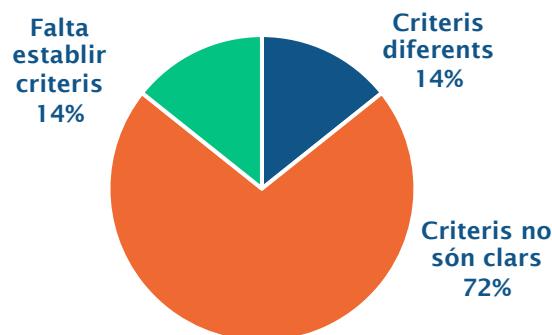
- **Exclusió residencial:** gestiona els recursos i serveis d'exclusió residencial i sensellarisme però no té accés a altres recursos com a pensions. No tenen especialització en població immigrada (són el 80%), sinó en sensellarisme. Segons el perfil s'atén en uns centres o en uns altres.
- **Necessitats bàsiques:** gestiona els contractes de menjadors socials que estan dins dels equipaments. Les directrius de tots els menjadors (inclosos els de dins dels equipaments) es fan des de necessitats bàsiques.

Això suposa que hi hagi diferents criteris per atendre la mateixa població...

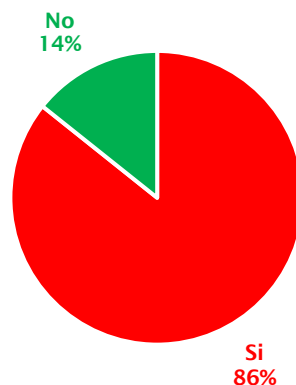
S'han seleccionat casos que per alguna raó, hagin interactuat amb dos departaments diferents, per analitzar si s'han entrat pel canal adequat, si s'han coordinat aquests departaments adequadament i si els criteris eren els correctes. El resultat es mostra en la següent taula que indica els departaments implicats en cada cas:

Nº	Exclusió residencial	SIS Tractament	SAIER	CSS/CUESB	Espai Públic	Canal d'entrada millorable?	Coordinació correcta?	Aplicació de criteris adequats?
1	X	x				SI	SI	CRITERIS DIFERENTS
2	x	x				SI	NO	CRITERIS NO SÓN CLARS
3	x	x	x	x		SI	NO	CRITERIS NO SÓN CLARS
4	x	x		x		SI	NO	CRITERIS NO SÓN CLARS
5	x	x				NO	NO	CRITERIS NO SÓN CLARS
6		x			x	SI	NO	CRITERIS NO SÓN CLARS
7	x					SI	NO	FALTA ESTABLIR CRITERIS

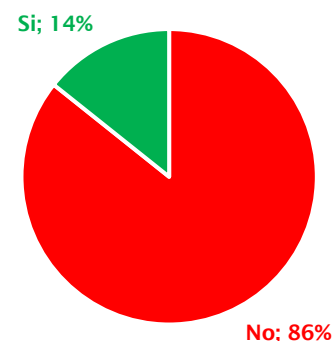
Casos segons criteris



Casos en els que el canal d'entrada es millorable



Casos en els que la coordinació és correcta



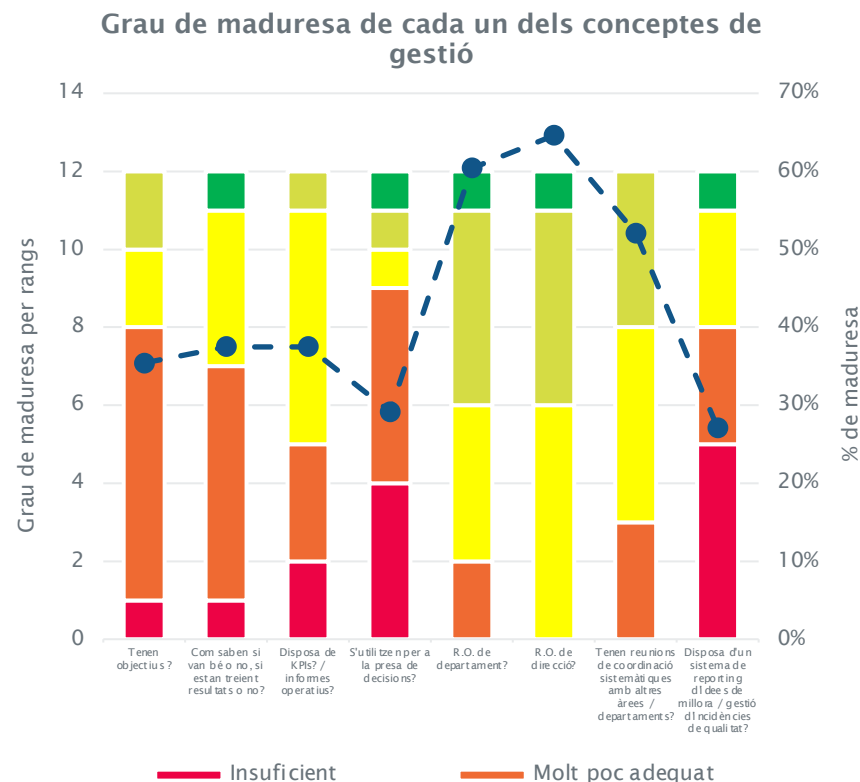
Índex

- Context
- Objectiu de la col·laboració
- Metodologia
- Àrees de millora identificades
- **Conclusions del diagnòstic**
 - Millorar la gestió dels CSS
 - Millorar la gestió dels RR.HH
 - Oportunitats a la gestió del SADEP
 - Millores en els EAIAs
 - Millorar la coordinació dels serveis a sense llar
 - **Sistema Operatiu de Gestió**

S'ha realitzat un diagnòstic dels departaments a partir d'un model ideal de maduresa en la gestió de les àrees i la coordinació

En general, falten eines i sistemàtiques establertes que facilitin la coordinació en les àrees i la gestió dels recursos, com ara KPI's, Informes Operatius, Objectius, Reunions Operatives, etc

Tenen objectius?	Objectius operatius de gestió que permetin mesurar el compliment i prendre decisions	Reunió Operativa de departament?	Reunió periòdica amb el personal del departament implicat en les mateixes activitats
Com saben si van bé o no, si estan treient resultats o no?	S'analitza si les eines permeten tenir visibilitat de la situació i reconduir-la a temps si és necessari	Reunió Operativa de direcció?	Reunió periòdica amb la direcció per a controlar l'activitat
Disposa de KPIs? / informes operatius?	Indicadors que reflecteixin els aspectes a mesurar, controlar i millorar	Tenen reunions de coordinació sistemàtiques amb altres àrees / depts.?	Reunions de coordinació amb altres àrees implicades en la mateixa activitat
S'utilitzen per a la presa de decisions?	S'analitza el nivell d'utilitat dels indicadors i informes per a la presa de decisions a temps	Disposa d'un sistema de reporting d'idees de millora / gestió incidències de Q?	Sistema de compartiment amb els responsables de millores identificats per tot el personal del dept.

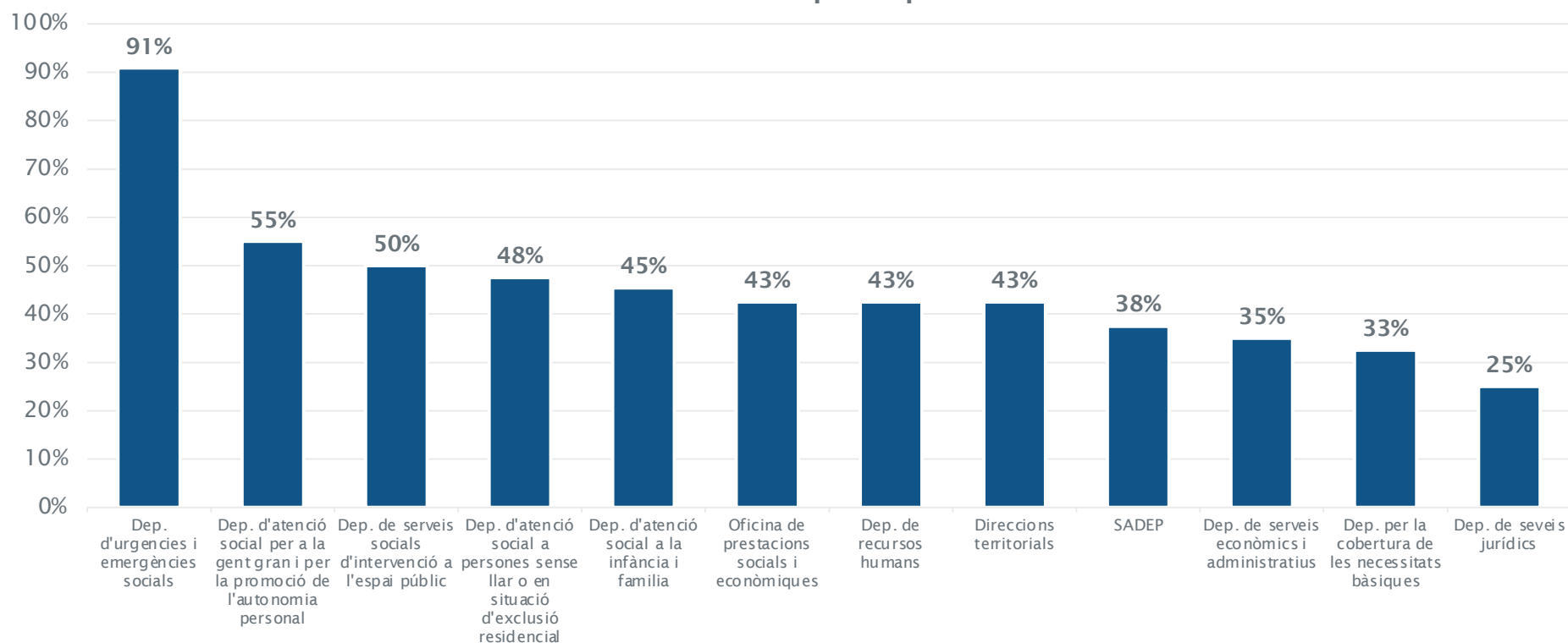


Un bon Sistema de Gestió faria objectives moltes decisions, clarificaria les funcions i les responsabilitats i milloraria el rendiment de totes les àrees, inclosa la seva coordinació

11 de 12 departaments tenen un sistema de gestió millorable

- Analitzant el grau de maduresa del sistema de gestió de cada departament en base als ítems anteriors es pot observar que solament del Departament d'Urgències i Emergències Socials (CUESB) té un grau alt de maduresa. Tots els altres presenten marges de millora sensibles

Grau de maduresa per Departament



Nivells de necessitat de millora de la coordinació entre departaments de l'IMSS:

Per a cada departament*, s'ha classificat el resultat del test segons una mitjana ponderada de factors, segons el nivell necessari de millora de la coordinació amb **altres àrees de l'IMSS**. Els resultats obtinguts són:

De la mateixa manera, s'han avaluat els mecanismes formals i sistemàtics per a la coordinació amb **altres àrees externes a l'IMSS** de cada departament. Els resultats són:

Molt millora bles

- › **SADEP:** Millorable amb departaments que tracten a la mateixa població
- › **Exclusió residencial:** millora de la coordinació amb les àrees que atenen persones sense llar

- › **Gent Gran:** coordinació millorable amb el Consorci de Serveis Socials, el Consorci de Salut i l'IMHAB.
- › **Exclusió Residencial:** coordinació millorable principalment amb la Agència de Habitatge de la Generalitat i amb l'IMHAB.

Millora bles

- › **Direccions territorials:** millores en la coordinació de CSS amb infància i família (EAIAs principalment) i amb el CUESB
- › **Gent gran:** millores amb CSS i SADEP principalment
- › **Espai públic:** millores principalment amb àrees que treballen amb persones sense llar.
- › **CUESB:** millorable la coordinació principalment amb CSS

- › **Direccions territorials:** millorable amb els districtes i l'IMHAB.
- › **SADEP:** coordinació millorable principalment amb la Generalitat
- › **Infància i família:** principalment millorable amb DGAIA.
- › **Espai Públic:** millorables amb àrees de la Gen. i de l'Ajuntament
- › **CUESB:** millorable amb Generalitat, SEM, Ajuntament (Guardia Urbana, altres Ajunts. i Àrea Metropolitana), SAIER i LGTB

Adequats

- › **Oficina de prestacions, necessitats bàsiques, infància i família:** coordinacions millorables però en general adequades.

- › **Oficina de prestacions i necessitats bàsiques:** generalment les coordinacions són adequades.



Linking People, Management and Results