

La contribució social de la col·laboració publicoprivada en els serveis sanitaris i socials: deu propostes de millora

Desè aniversari de l'Observatori de la
Cooperació Publicoprivada en les
Polítiques Sanitàries i Socials del
Programa PARTNERS

Coincidint amb el desè aniversari de la creació de l'Observatori de la Cooperació Publicoprivada en les Polítiques Sanitàries i Socials del Programa PARTNERS, impulsat pel Centre de Governança Pública d'Esade (EsadeGov) i La Unió, s'ha organitzat una jornada de treball per tal d'identificar els reptes principals amb vista a millorar la qualitat de les col·laboracions publicoprivades (en endavant, CPP) i reflexionar sobre els mites, els prejudicis i/o els estereotips que envolten la CPP i com superar-los.

Amb aquesta finalitat, en el marc del Programa PARTNERS, s'ha construït una comunitat d'aprenentatge transversal sobre la CPP d'actors públics i privats, conjuntament amb l'Institute for Healthcare Management d'EsadeGov i La Unió. Aquest document pretén, per tant, fixar l'agenda dels reptes principals que s'han d'abordar per desplegar les potencialitats de la CPP en els àmbits sanitari i social, pel que fa a la qualitat de la seva governança i de la seva contribució social, i elaborar un document que aporti valor afegit al debat actual.

Actualment, Catalunya presenta un nivell d'esperança de vida situat entre els més alts del món i la seva piràmide demogràfica mostra un procés d'envelliment accelerat, amb una població de més de 65 anys que arriba quasi al 18,8 %, segons l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT, 2018). El sistema sanitari català actual, consolidat per la Llei d'ordenació sanitària de Catalunya (LOSC) aprovada l'any 1990, es caracteritza per ser heterogeni, inclusiu i divers i per aportar coneixement, professionalitat, capacitat de recerca i innovació als serveis públics. Així ho reflecteixen uns resultats que mostren un alt nivell d'equitat i de satisfacció de la població. Les entitats sanitàries i socials arrelades al territori treballen en xarxa, amb una clara vocació de servei públic i amb l'objectiu de col·laborar amb l'Administració pública i de contribuir-hi per desenvolupar un sistema sanitari i social d'alta qualitat i competència, alineat amb els valors d'excel·lència, sostenibilitat, proximitat, equitat i accessibilitat.

El model català es configura com una xarxa formada per entitats de titularitat diversa, en què la concertació ha tingut un pes molt important històricament. Aquesta diversitat en la provisió dels serveis ha incentivat una millora contínua, amb la creació de mecanismes d'acreditació dels centres, de planificació dels serveis, de contractació i d'avaluació basats en els resultats i en la rendició de comptes, fet que ha permès d'assolir bons resultats, tal com s'analitza en l'article "El Cercle de Salut davant de la col·laboració publicoprivada (CPP). En defensa del sistema sanitari públic" (Cercle de Salut, 2019).

Cal destacar també que, des de l'any 2015, Espanya està compromesa amb l'assoliment dels objectius de desenvolupament sostenible (en endavant, ODS) de l'Agenda 2030 (OCDE/UE, 2018), que gaudeixen del suport de les Nacions Unides, la Unió Europea i l'Organització de Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE).

Aquests objectius representen el compromís polític dels països que s'hi adhireixen per abordar, des d'unes aliances estratègiques intersectorials, els grans problemes globals, com ara el canvi climàtic i la desigualtat, a més de garantir una vida saludable i promoure el benestar social.

Les aliances publicoprivades constitueixen el marc de referència de la cooperació estratègica entre sectors diferents, aposten per la creació conjunta de valor social i actuen com a complement de cultures, competències tècniques, recursos i coneixements. Per tant, sembla necessari impulsar la millora de la governança pública i promoure la coordinació, l'associació i la cooperació entre els múltiples actors de la comunitat per avançar i donar resposta als reptes actuals i futurs.

En aquest marc, la CPP s'insereix com una estratègia de guanyar-guanyar (*win-win*), en la qual la contribució de tots els actors implicats, que són complementaris en competències i expertesa, permet millorar els serveis a la ciutadania.

Catalunya també ha demostrat interès per contribuir a implementar els ODS en el context local, mitjançant l'elaboració d'un pla nacional d'objectius de desenvolupament sostenible, per assolir les fites de l'Agenda 2030 de forma integrada ([Generalitat de Catalunya, 2018](#)).

En aquest context heterogeni, la CPP engloba les múltiples formes de cooperació que hi ha entre l'Administració pública i les empreses, amb finalitat de lucre o sense. El plantejament dels ODS permet, d'una forma natural, crear col·laboracions intersectorials per aconseguir objectius comuns, així com superar en gran mesura les desconfiances i els prejudicis ideològics, a més de situar la CPP sobre bases més sòlides ([Cambra Oficial de Comerç, 2018](#)).

Malgrat la trajectòria històrica i els bons resultats del model de prestació a Catalunya ([OCDE, 2017](#)), la CPP genera tensions ideològiques i polítiques que en qüestionen la legitimitat en la prestació dels serveis públics. Actualment, s'observen reticències i desconfiances del sector públic envers el privat i viceversa, i també de part de la societat civil sobre el paper que aquests dos actors exerceixen en aquestes col·laboracions.

El debat a Catalunya sobre la CPP continua ancorat en la dicotomia clàssica entre allò públic i allò privat, que qüestiona les iniciatives publicoprivades de provisió dels serveis públics. Les diferències entre els dos sectors validen les postures clàssiques i les percepcions negatives mútues, que estan fonamentades en característiques tradicionalment estereotipades.

En ocasions, l'Administració pública percep l'empresa com a poc ètica, interessada només a maximitzar els seus beneficis i corruptible, mentre que l'empresa privada en ocasions percep l'Administració com a burocràtica, menys eficient i amb poques competències tècniques. Aquesta desconfiança dels actors implicats en la CPP es pot traduir en comportaments descoordinats i en dificultats de gestió d'aquestes col·laboracions.

Davant d'aquest context, el document sintetitza, amb un decàleg conclusiu, el debat i la posada en comú que han dut a terme acadèmics, experts i professionals dels àmbits públic i privat sobre els factors clau que permeten millorar la qualitat dels projectes de CPP des d'una visió integrada.¹ Aquest debat i aquesta anàlisi han permès elaborar les recomanacions següents en l'àmbit sanitari i social a Catalunya.

- 1. Col·laborar per assolir els reptes socials.** Espanya i Catalunya han demostrat el seu compromís amb els ODS i l'Agenda 2030 (*Informe de la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial, 2018*), que constitueixen el nou marc de referència per abordar els reptes de la transformació dels serveis públics. En les societats modernes, l'Administració pública, el món empresarial, la societat civil i la comunitat científica i acadèmica col·laboren per trobar solucions per tal d'assolir els objectius d'interès general. Posar en relleu la importància i l'impacte d'aquestes aliances estratègiques publicoprivades a l'hora de proposar solucions a les necessitats de la ciutadania és fonamental per incrementar el valor social que cada actor aporta a la consecució d'aquestes solucions.
- 2. Implicar i empoderar els professionals.** La gestió clínica impulsa un model de col·laboració integrador i multidisciplinari, orientat a la prestació dels serveis socials i sanitaris des de la responsabilització dels professionals. Involucrar els professionals de la salut en la gestió i la presa de decisions, mitjançant la posada en comú de valors com l'equitat, la qualitat i la sostenibilitat, ajuda a millorar els resultats d'assistència als pacients i a limitar les percepcions negatives del sector mateix i dels seus professionals respecte als projectes de CPP, fomenta la innovació i permet una visió a mitjà i llarg termini dels projectes.

¹ Per tal d'enriquir el debat que ha permès elaborar aquest decàleg, s'han seleccionat quatre experiències d'àmbits diversos de la CPP que han ajudat a fer aquesta reflexió:

- àmbit comunitari – Centre de Salut EAP Sardenya
- àmbit assistencial – Hospital Sant Joan de Déu
- àmbit de la innovació – Hospital de la Santa Creu i Sant Pau
- àmbit social - Fundació Sant Andreu Salut

- 3. Millorar la governança.** La CPP, que és una fórmula concebible només en el marc de les polítiques públiques per implementar la prestació dels serveis públics, necessita una contractació pública estratègica, transparent i neutral, tant en la fase de disseny com en les d'execució i avaluació. La capacitat de l'autoritat sanitària en la governança del sistema és un aspecte fonamental per dur a terme una implementació eficient de les polítiques públiques i per a una provisió dels serveis que garanteixi l'equitat i la qualitat. Cal una xarxa de provisió de serveis de salut i socials estable, inclusiva i compromesa socialment, amb capacitat i amb autonomia de gestió, que aposti clarament per l'avaluació i la rendició de comptes, que no sigui discriminada per raó de la titularitat i que es centri en l'assoliment dels resultats, l'aportació de valor públic, el compromís social i el retorn públic del desenvolupament econòmic a la realitat catalana. Una governança inclusiva i integradora permet un sistema mixt sostenible, evita l'especulació i genera un efecte contaminador del coneixement i de la cultura de gestió de les entitats públiques i privades i de la xarxa de professionals que integren aquestes entitats.
- 4. Transformar les capacitats del sector públic.** Una Administració pública moderna, forta i que defensi una bona governança pot impulsar un canvi de cultura sistèmic i consolidar un model basat en els resultats. Capacitar les institucions públiques per a la governança de les CPP i impulsar un canvi de cultura és fonamental per poder donar resposta als reptes que la CPP planteja. La CPP necessita un lideratge transformador i col·laboratiu del sector públic i del privat, que ajudi a crear confiança mútua i que garanteixi la consecució de l'interès general com a prioritat.
- 5. Compartir els objectius entre els agents involucrats.** Compartir objectius és clau per a l'èxit dels projectes de CPP. El sector públic i el privat tenen uns trets diferencials que els caracteritzen; per aquest motiu, és important que els agents implicats puguin exposar els seus objectius específics d'una forma clara i oberta i que aquests siguin compatibles amb l'objectiu compartit del projecte. La col·laboració fonamentada en una comunicació transparent i oberta permet compartir els objectius entre els agents i mantenir-los al llarg de l'execució dels projectes.
- 6. Enfortir la confiança.** La necessitat creixent de generar confiança en el sector públic com a promotor dels valors públics i en l'empresa com a agent que aporta valor social és un dels elements bàsics per poder implementar i desenvolupar la CPP d'una manera efectiva. Apostar per la cultura de la col·laboració des de la confiança i acceptar els trets distintius també contribueix a reforçar l'entesa mútua amb vista a millorar els serveis i superar els conflictes que puguin aparèixer durant l'execució d'aquestes col·laboracions.

- 7. Valorar la dimensió del ciutadà en el seu rol de contribuent.** La col·laboració amb la societat civil constitueix un aspecte fonamental del sistema de salut català i és necessària per a l'èxit de les CPP en els àmbits sanitari i social. Aquestes col·laboracions comporten la definició de drets i responsabilitats entre les parts involucrades en els projectes i, per tant, suposen un nivell més alt de transparència i rendició de comptes davant la ciutadania. Comprendre les actituds de la ciutadania respecte a la CPP i els factors que influeixen en els seus punts de vista és essencial per alinear el desenvolupament d'aquests projectes amb els interessos dels contribuents. La ciutadania no tan sols demana que els serveis públics assoleixin l'eficiència i la qualitat exigides, sinó que també vol participar en la presa de decisions de les polítiques públiques.
- 8. Potenciar el sector privat com a agent productor de valor públic i social.** El teixit empresarial ha manifestat el seu compromís de cooperar amb el sector públic per a l'elaboració de les polítiques públiques socials i de salut a Catalunya. Per tant, cal ressaltar els beneficis potencials del sector privat i la seva capacitat de producció de valor públic, més enllà del benefici econòmic, a l'hora de resoldre els reptes socials actuals.
- 9. Superar la dicotomia ideològica.** El sector públic i el privat tenen entorns organitzatius, objectius, valors i maneres de fer diferents. Aquestes diferències són les que generen complementarietat entre tots dos actors, una complementarietat que se centra en els seus coneixements, recursos i competències. El debat polític sobre la CPP a Catalunya continua ancorat en els estereotips tradicionals de la burocràcia i la ineficiència de l'Administració pública i de l'interès per maximitzar el benefici econòmic de l'empresa privada. Per tant, cal superar aquesta visió estereotipada del sector públic i el sector privat, desplegar el potencial social i econòmic d'aquestes col·laboracions, apostar per les CPP que aporten valor públic i defugir les que cerquen l'especulació.
- 10. Avançar en la narrativa de la CPP.** La comunicació té un gran impacte en l'espai públic i constitueix una eina bàsica per implicar tots els actors que hi intervenen i per fixar objectius i expectatives. Subratllar el valor del paper del sector públic en la governança d'aquests projectes i la capacitat del sector privat per aportar valor a la comunitat és una acció necessària per enriquir el debat actual. En aquest sentit, els ODS poden ser una oportunitat per superar el debat estèril sobre la dicotomia entre allò públic i allò privat i plantejar la necessitat de la col·laboració interorganitzativa per crear valor social.

Bibliografia

- Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona (2018): *La gobernanza de los contratos públicos en la colaboración público-privada*. Barcelona. Disponible a: [https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Libro%20Gobernanza Contratos Publicos Colaboracion Publico Privada.pdf](https://www.esade.edu/itemsweb/idgp/Libro%20Gobernanza%20Contratos%20Publicos%20Colaboracion%20Publico%20Privada.pdf)
- Cercle de Salut (2019): “El Cercle de Salut davant de la Col·laboració Pública Privada (CPP). En defensa del sistema sanitari públic”.
- Generalitat de Catalunya. Departament d’Acció Exterior, Relacions Institucionals i Transparència. Consell Assessor per al Desenvolupament Sostenible (2018): *L’Agenda 2030: transformar Catalunya, millorar el món*. Informe 3/2016. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Disponible a: [http://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Informes/2016/Agenda 2030 CAT/20160923 InformeAgenda2030 lliurat vf.pdf](http://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Informes/2016/Agenda%202030%20CAT/20160923%20InformeAgenda2030%20lliurat%20vf.pdf)
- OCDE (2017): “OECD Health Policy Overview. Health Policy in Spain”. Març del 2017. Disponible a: <https://www.oecd.org/health/health-systems/Health-Policy-in-Spain-March-2017.pdf>
- OCDE/UE (2018): *Health at a Glance: Europe 2018. State of Health in the EU Cycle*. París: OECD Publishing. Disponible a: [https://doi.org/10.1787/health glance eur-2018-en](https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-en)
- Sachs, J.; Schmidt-Traub, G.; Kroll, C.; Lafortune, G.; Fuller, G. (2019): *Sustainable Development Report 2019*. Nova York: Bertelsmann Stiftung & Sustainable Development Solutions Network. Disponible a: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019 sustainable developme nt report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf)
- Xarxa Espanyola del Pacte Mundial (2018): *Las empresas españolas ante la Agenda 2030. Análisis, propuestas, alianzas y buenas prácticas*. Disponible a: [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/07/Las-empresas-espa%C3%B1olas-ante-la-Agenda-2030 def p.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/07/Las-empresas-espa%C3%B1olas-ante-la-Agenda-2030_def_p.pdf)
- IDESCAT (2018): “Projeccions de població”. Disponible a: <https://www.idescat.cat/novetats/?id=3282>

Agraïments

Aquest document ha estat elaborat conjuntament pel Programa PARTNERS del Centre de Governança Pública d'Esade (EsadeGov), l'Institute for Healthcare Management d'EsadeGov i La Unió.

El document és un recull de la jornada de treball celebrada a Esade el 21 de juny de 2019 passat amb experts del sector públic i privat dels àmbits sanitari i social català.

Les persones següents han participat en el debat i hi han aportat la seva expertesa i experiència:

Artur Arqués (director general de Càtering Arcasa, SL), **Manel Balcells** (president del Consell Assessor del Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya), **Carles Campuzano** (director de Dincat – Plena Inclusió Catalunya), **Àngels Cobo** (directora general de SUARA), **Manuel del Castillo** (director de l'Hospital Sant Joan de Déu), **Alex Fabra** (soci d'EVERIS), **Roser Fernández** (directora general de La Unió), **Josep Ganduxé** (vocal de la Junta Directiva del Cercle de Salut), **Francisco Longo** (director d'EsadeGov), **Enric Mangas** (president de la Junta Directiva de La Unió), **Ramon Massaguer** (vicepresident segon de la Junta Directiva de La Unió), **Josep Martí** (director de Forwards), **Xavier Mate** (director territorial Quirónsalud Barcelona-Vallès), **Jordi Mercader** (vicepresident i director general de Miquel y Costas & Miquel), **Carles Mundó** (advocat-soci de Bufet Vallbé), **Olga Pané** (gerent del Consorci Mar Parc de Salut de Barcelona), **Manel Peiró** (director de l'Institute for Healthcare Management d'EsadeGov),

Àngel Pes (subdirector general de la Fundació Bancària “la Caixa”), **Esteve Picola** (vocal de la Junta Directiva de La Unió), **Mònica Reig** (directora del Programa PARTNERS d'EsadeGov), **Jose Luis Roselló** (director general d'Operacions de DOMUSVI), **Albert Salazar** (director gerent de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau), **Jaume Sellarès** (vicepresident del Col·legi Oficial de Metges de Barcelona), **Josep Tabernero** (director del Vall d'Hebron Institut de Oncologia), **Núria Terribas** (directora de la Fundació Victor Grífols i Lucas), **Manel Valls** (director general de la Fundació Sant Andreu Salut), **Xavier Viñolas** (cap de la Unitat d'Arrítmies del Servei de Cardiologia de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau).

L'elaboració d'aquest document ha estat coordinada per **Mònica Reig** (directora del Programa PARTNERS d'EsadeGov), **Manel Peiró** (director de l'Institute for Healthcare Management d'EsadeGov), **Roser Fernández** (directora general de La Unió), amb la col·laboració de **Federica Giardina** (Research Assistant d'EsadeGov).

Programa PARTNERS

Més informació:

Programa Partners del Centre de Governança Pública d'Esade (EsadeGov)

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona, Espanya

<https://esade.edu/partners>

Són promotors del Programa PARTNERS:

