



Entrevista a **Joan B. Casas**, degà
del Col·legi d'Economistes de Catalunya /
El consell assessor de l'ACES **analitza la crisi** /
Eleccions a la Junta de l'ACES /
www.aces.es

[carta dels presidents]

- 2** El final d'un cicle
4 Molta feina per endavant



[editorial]

- 5** Buscant problemes a les solucions

[l'entrevista]

- 6** Entrevista a Joan B. Casas

[a fons]

- 12** Com fer front a la sequera creditícia?

[la mirada crítica]

- 14** El Consell Assessor de l'ACES analitza la crisi



[reportatges]

- 18** Cristina Contel, nova presidenta de l'ACES
20 Pla de Formació de l'ACES: la satisfacció de la feina ben feta

[aula de gestió]

- 24** Gestió i innovació: models organitzatius per a la gestió de la incertesa

[notícies ACES]

- 26** Esmorzars de treball a l'ACES / La Clínica Planas presenta una nova tècnica per retocar el nas / 15è Aniversari de la Clínica Teknon / Dr. Broggi rep la Medalla d'Or de l'Institut Barraquer / La presidenta de la Fundació Lethe rep la Medalla d'Or del Foro Europa 2001 / Signatures d'acords de col·laboració

L'ACES no es fa responsable de les opinions dels seus col·laboradors i entrevistats i no comparteix necessàriament els seus criteris.



Consell editorial: Josep Cararach i Ramoneda, Josep Gassó, Lluís Monset i Castells, Joan Nadal i Fernández, Odalys Peyrón, Joan Sabater i Tobella i Jordi Sánchez-Lloret i Benasco.

Direcció general: Lluís Monset. **Redacció:** Carles de Haro. **Coordinació:** Armengol i Associats, SL. **Fotografia:** José Ortiz. **Maquetació:** Disseny i Grafisme. **Impressió:** I.G. Serafi, SA. **Edita:** Agrupació Catalana d'Establiments Sanitaris (ACES). Muntaner, 262 08021 Barcelona

Telèfon: +34-932 091 992 Fax: +34-932 010 992
 acés@aces.es www.aces.es

Dr. Josep Cararach

El final d'un cicle

La convocatòria d'eleccions d'enguany ha tancat un cicle iniciat un llunyà 1996, any en què va ser elegida una part de la Junta Directiva per dirigir l'Agrupació Catalana d'Establiments Sanitaris (ACES). Dèiem a la memòria d'aquell any que 1996 suposava un punt d'inflexió en la ja llarga existència d'ACES i que volíem que fos el començament d'una nova etapa. Un període que havia d'estar marcat per un més gran dinamisme que ens permetés aconseguir el protagonisme que ens corresponia com a patronal més representativa d'un dels sectors més actius i competitius de l'economia catalana.

Entre les accions dutes a terme aleshores en destaquen el canvi de seu social –del petit local del carrer Balmes a la Via Augusta–, la posada en marxa del primer programa formatiu, la reestructuració organitzativa interna, l'entrada a Pimec, on vàrem obtenir un primer premi de reconeixement públic, la publicació del primer ACES Informatiu o l'edició de la primera memòria anual. Més endavant ens vàrem traslladar a la nostra actual seu del carrer Muntaner, on vàrem compartir durant un temps les instal·lacions amb Acesnet, la societat destinada a donar servei de neteja al sector.

A la memòria de 1997 es deia que els objectius definits per aquell any passaven per la representació institucional davant l'Administració, els agents socials i forces polítiques, els clients i els proveïdors; la vocació de servei, amb tasques

d'assessorament en diferents camps i formació; i el foment de la cultura pròpia com a organització empresarial. Una cultura que es fonamenta en la defensa del patrimoni propi i col·lectiu, l'impuls de la relació interempresarial, l'atenció a l'acció informativa, formativa i a la qualitat assistencial; el desenvolupament del sentiment col·lectiu a fi i efecte d'afrontar el futur i liderar l'anàlisi i la reflexió sobre el nostre sector i el model sanitari.

Tot i el pas dels anys, aquests objectius continuen avui en dia vigents perquè són elements essencials de tota organització com la nostra, encara que l'evolució social aporta novetats que cal anar incorporant en aquesta anàlisi.

Voldria destacar de manera singular l'acció formativa, el pes i el protagonisme de la qual ha estat al llarg d'aquests anys tan especial que ha suposat l'organització de més de 1.000 cursos presencials i d'altres 1.000 *on line*, bàsicament subvencionats. Cadascuna d'aquestes dues modalitats han aconseguit aplegar al voltant d'uns 10.000 alumnes. La qualitat d'aquests cursos ha merescut el reconeixement de les persones que treballen en el nostre sector. Donada la seva importància, la Junta Directiva ha decidit aquest últim any crear una societat específica: ULTREIA.

Durant tots aquests anys s'han organitzat nombroses jornades de temàtiques diverses però totes elles de gran interès per al nostre sector. Cal recordar les organitzades per tractar la llei de protecció de

dades, la tramitació del codi tipus d'ACES, la responsabilitat empresarial, R+D en el sector privat... Algunes d'aquestes jornades han estat organitzades conjuntament amb altres institucions i patronals. També s'han organitzat actes més de tipus lúdic com el sopar anual d'ACES o el ja clàssic torneig de golf.

Durant aquest període, i a banda de col·laboracions en revistes, simpòsiums, taules rodones i monografies, ACES ha estat protagonista així mateix de la publicació de dos importants treballs. El primer d'ells, que va comptar amb la participació de Pimec, es va presentar a ESADE l'any 2004. Plantejava una reflexió sobre el sector privat de serveis de salut de Catalunya i analitzava les tendències del sistema sanitari català, la seva sostenibilitat, amb l'horitzó de l'any 2015, i la situació econòmica i financera de la sanitat privada a Catalunya (1998-2002). Aquest treball es va convertir en un referent d'altres estudis publicats posteriorment. El segon treball, també amb Pimec, es va presentar a IESE l'any 2005 i era una continuació de l'anterior però amb un aprofundiment de l'anàlisi per autonomies que introduïa un element nou, el del finançament, de tanta actualitat en els moments presents.

La feina feta per les diferents comissions en el si de la nostra organització s'ha dut a terme sempre de manera silenciosa però molt efectiva, donada la importància de les aportacions i el pes de les seves opinions. El grup de relacions laborals, de

directors mèdics, de directors d'infermeria, el comitè de redacció de la revista ACES i els seus monogràfics, el grup de col·laboradors externs, els assessors en matèria jurídica, laboral, mercantil, fiscal... Són tantes les persones que caldria citar que superaríem amb escreix l'espai destinat a aquesta carta.

Convençuts de la importància de les sinergies amb altres institucions, s'ha tingut especial cura de les relacions amb els sindicats, organitzacions col·legials, institucions oficials i, sobretot, amb la resta de patronals de la sanitat –UCH, CHC– i socials –ACRA, AESTE–, a les quals hem proposat diverses col·laboracions, tal i com hem fet amb FENIN, FARMAINDUSTRIA i UNESPA.

Cal citar aquí a tots els representats dels diferents centres que han format part de les Juntes Directives tots aquests anys, doncs la seva col·laboració absolutament desinteressada ha estat imprescindible per al desenvolupament institucional. De forma especial vull citar als que han deixat de formar part de la Junta: el Dr. Joan Sabater-Tobella, vicepresident; el Sr. José Román, vicepresident; el Sr. Joaquim Martí, tesorero; i la Sra. Pilar Gabás, vocal.

També als membres del Consell Assessor, persones d'un gran pes específic personal, professional i social, que han tingut temps per dedicar-lo a la nostra organització, i que han aportat aquells necessaris punts de vista per a un bon plantejament des de la seva òptica. A les persones que

han format o formen part de la línia executiva de l'ACES, des dels que han estat a la Gerència i/o Direcció General, fins als adjunts, secretàries i integrants de l'equip d'acció formativa. I als col·laboradors, esponsors i a tots els socis que durant tants anys han donat i segueixen donant el seu suport a la nostra institució.

La nostra representació ens situa a moltes i diferents comissions i organismes oficials, institucions socials i civils, i és màxima a la negociació del conveni col·lectiu. Voldria fer aquí una referència explícita a la Pimec per les seves connotacions i per l'especial relació que tenim. La nostra aportació a la reflexió sobre el model sanitari que volem, s'ha intentat fer sempre des del diàleg amb l'Administració, els representants d'altres organitzacions i amb la resta de patronals que representen diferents interessos del món sanitari.

El futur per a la nostra institució es presenta molt atractiu i les futures Juntes Directives defensaran el sector que representem com ho han fet les Juntes anteriors. Les persones que ara deixem la representació sempre estarem a disposició de l'ACES, a la que hem dedicat un gran esforç durant tots aquests anys per tal d'aconseguir els objectius fundacionals.

El nostre sincer agraïment a les persones que ens han ofert el seu suport i a les que recullen el testimoni i donaran continuïtat a la nostra institució. Els hi desitgem el màxim encert pel bé de la societat, del sector i de la sanitat de Catalunya. 🍷

Cristina Contel

Molta feina per endavant

1] **Cristina Contel,**
presidenta
de l'ACES



M'adreço per primer cop als socis d'ACES mitjançant l'"Aces Informatiu", la revista de les entitats proveïdores de prestacions sanitàries, sociosanitàries de salut mental i de caràcter social dins de l'àmbit privat català, que formen part de la nostra Associació.

És aquesta, la nostra revista, a través de la qual pretenc vehicular totes les inquietuds que tant des de la Junta Directiva com des dels nostres socis se'ns puguin presentar al llarg del camí que tot just encetem.

Ara fa un mes de l'elecció de la nova Junta Directiva. Durant aquest període de temps, hem tingut l'oportunitat de constatar la gran quantitat d'assumptes als que haurem de fer front i donar una res-

posta adient per tal d'aconseguir l'efectiva representació i defensa dels interessos de tots els que constituïm l'ACES. Sens dubte, tenim molta feina per endavant, però també la convicció que la implicació de tots els membres de la Junta Directiva i la bona predisposició de tots els socis –que han començat per demostrar al dipositar la seva confiança en nosaltres– ens permetrà resoldre els reptes que se'ns plantegen de forma satisfactòria per a tothom.

Permeteu-me que us demani la vostra inestimable col·laboració tot facilitant-nos la informació que des d'ACES us puguem demanar, doncs aquesta resulta imprescindible a l'hora de poder plantejar, negociar o gestionar qualsevol assumpte relacionat amb els sectors que representem. És per això que aviat rebreu per correu electrònic una "Fitxa d'Entitat" perquè la complimenteu. L'objectiu d'aquesta fitxa és tenir un coneixement més detallat del perfil de tots els nostres membres i les seves diferents realitats. Només així podrem ser plenament conscients de les situacions que us afecten i els diversos àmbits d'actuació en què us moveu.

Alhora, també us avanço que en breu sereu convocats a la propera Assemblea General. A banda de temes com la presentació i l'aprovació del pressupost de l'actual exercici, es proposarà una modificació dels Estatuts per tal de procedir a

una nova redacció de gran part dels mateixos. Abans, us els facilitarem amb la suficient antelació perquè pugueu realitzar els suggeriments i proposar les modificacions que estimeu oportunes, amb caràcter previ al seu debat i, en el seu cas, aprovació.

Per últim anunciar-vos que durant aquest mes de maig celebrarem, com ja és tradicional, el sopar anual d'ACES. Serà un sopar amb una particularitat que el fa especialment emotiu i rellevant: l'homenatge que volem brindar al Dr. Josep Cararach i Ramoneda, el nostre President en els últims dotze anys, la persona que, juntament amb el seu equip, ha fet d'ACES el que avui és i representa. Us esperem a tots amb il·lusió.

Fins aviat. ✚

Buscant problemes a les solucions



Sota aquest provocatiu títol el professor Josep Luís Nuño reflexionava en un article de forma innovadora sobre com trobar sortides a la crisi econòmica actual, després d'assumir les tesis de Tellis i Golder que sostenien –per cert, ja fa 10 anys– que les “innovacions” requereixen de períodes d'entre 5 i 20 anys per convertir un prototip presumptament innovador en el disseny que dona solucions a un problema i, conseqüentment, triomfa en el mercat.

Aquesta visió ens incentiva a buscar quins són els problemes actuals, sobre els que podríem tenir al nostre país posicions avantatjoses per trobar en un futur immediat les solucions adequades.

I entre els quatre grans àmbits que apunta com a prioritaris per descobrir els sectors sobre els que ja tenim avui una bona situació per convertir-se en solucions del demà, col·loca en primera posició la salut.

Assenyalar el nostre sector com a un dels més interessants sobre els quals assen-

tar la nostra economia no és una novetat, però sí ho pot ser, cridar l'atenció sobre la necessitat d'enfocar adequadament les actuacions del present de les administracions i de la mateixa societat per guanyar un futur millor el més aviat possible.

Som molts els que pensem que aquest futur sostenible de la nostra societat passa per ressituar la proporció de la riquesa creada aquests anys per la construcció, en altres sectors de més nivell en la preparació laboral i de més valor afegit, i estem convençuts que, si fem bé les coses, el sector salut està destinat a ser aquesta alternativa.

Catalunya i Espanya es troben encara en una proporció de creació de riquesa a través de la salut que ens fa preveure un creixement econòmic molt considerable respecte al nostre PIB. Però hem d'assumir políticament i socialment una qüestió, al nostre entendre, no sols desitjable sinó imprescindible: Per situar-nos en percentatges 1 o 2 punts superiors és impossible que aquest finançament provingui exclusivament del sector públic.

El país, durant anys, no podrà recaptar més impostos per poder fer front, a més a més, a alguns dels nous reptes socials –dependència, immigració, educació...–, a increments substancials de la despesa pública en salut i, per tant, aquest increment desitjable haurà de provenir majo-

ritàriament de l'esforç i la responsabilitat dels ciutadans, reservant les accions de l'Estat per als àmbits de solidaritat amb aquelles situacions que poguessin crear exclusió social o personal per la incapacitat d'accedir als recursos de salut.

És l'obligació dels nostres governants, projectar les seves accions més enllà del curt termini i facilitar conseqüentment que aquest futur desitjable sigui realitat.

Una Catalunya que dediqui a l'àmbit de salut prop d'un 10% del seu PIB serà un país on els ciutadans viuran millor i tindran més segura la prolongació estable de la seva estructura productiva i social. I aquest repte, que incentiva a les empreses i els emprenedors a dedicar inversions en aquest sector, ha de ser un objectiu prioritari de qualsevol govern que s'identifiqui amb un veritable progressisme.

No tingui ningú cap dubte que la resposta del món empresarial serà positiva si es donen les condicions d'una regulació adequada i una intervenció que no dificulti o impossibiliti l'acció empresarial. Així hauré visualitzat quins són els problemes pels que ja tenim les solucions... si fem les coses bé! 🍀

[l'entrevista]

“Cal que la societat recuperi valors com l'esforç i l'èxit personal”

Llicenciat en Ciències Econòmiques per la Universitat de Barcelona, Doctor en Economia Financera i Comptabilitat per la Universitat Abat Oliba i soci-fundador de la firma Faura-Casas Auditors Consultors, Joan B. Casas és Degà del Col·legi d'Economistes de Catalunya des de setembre del 2008. Com a membre de l'anterior Junta de Govern va ser vice-degà, president de la Comissió d'Economia de la Salut i responsable de l'Aula d'Economia.

Joan B. Casas

Quin diagnòstic fa de l'actual crisi econòmica?

La gènesi de la crisi comença en el sector immobiliari, després es converteix en una crisi financera, d'aquí passa a ser crisi creditícia i ara parlem d'una crisi productiva, almenys en el nostre cas. Durant els 15 anys de creixement sostingut, un dels períodes més llargs de la història, es van perdre els mecanismes bàsics d'anàlisi de l'ortodòxia financera i de l'ortodòxia econòmica. I quins són els elements bàsics de qualsevol operació financera? Doncs saber la xifra de diners, quin és l'interès que em cobraran o m'abonaran per aquests diners, com garantim l'operació i, sobretot, on posarà el creditor els diners o a què els dedicarà el client. Això que és tan elemental i evident es va deixar de fer. Les garanties eren insuficients perquè el crèdit superava la capacitat de retorn o, si més no, era més que dubtosa. En el cas Madoff, per exemple, hi van haver experts que no es van qüestionar com els fons podien tenir aquella rendibilitat. Tot això ha passat perquè, i aquest és un altre element clau, hi ha gent que fa operacions sense entendre-les. Les bombolles en economia no són un fenomen recent perquè són consubstancials a la pròpia economia. L'economia és expectativa i està lligada a les reaccions de les persones.

Però quina és la seva arrel?

La disponibilitat de crèdit abundant comporta el risc d'acabar destinant els diners a activitats que amb una anàlisi més acurada no s'hi destinarien. La crisi immobiliària ve donada perquè els bancs han fet operacions perdent l'ortodòxia financera. És a dir, sense tenir en compte els quatre elements bàsics de control que dèiem abans. Com a conseqüència, hi ha una crisi financera i creditícia important. La crisi creditícia internacional ve derivada de la fallida bancària. A Espanya va més relacionada amb l'excés de crèdits a famílies i promotors.

En què es diferencia el cas espanyol dels països del nostre entorn?

La nostra situació és diferent a la de la majoria de països per l'especial incidència de la crisi de la construcció. Els nostres bancs no han jugat al mateix joc que els d'altres països perquè en tenien prou amb la demanda del sector immobiliari. Per fer front a aquesta demanda, han anat a buscar fora els diners. En un context de reducció de la liquiditat internacional, ara aquests bancs es troben amb que han de tornar aquests crèdits en uns terminis molt inferiors als que tenen fixats per als seus propis clients. Uns crèdits, a més a més, que es van concedir a moltes famílies sobre la base de l'existència de dos sous. Amb l'increment de l'atur, algunes d'aquestes famílies han deixat de tenir aquests dos sous.

L'última fase d'aquesta crisi és la crisi productiva, un tema greu i específic. Es deia que les economies espanyola i catalana tenien un problema de productivitat. Només cal fixar-se en la xifra de dèficit exterior, què és equivalent al 10% del PIB, un dels més alts del món en termes relatius. Per tant, és una economia enormement endeutada. Tornem a estar en el mateix: una economia endeutada, quan hi ha restricció internacional creditícia o una pujada del tipus d'interès es veu molt afectada. La baixa competitivitat i productivitat d'economies com l'espanyola aflora quan un sector com la construcció entra en fase de retrocés. Si a la situació li afegim dificultats de liquiditat bancària la cosa encara es complica més. Jo no sóc dels que diu que els bancs no volen donar crèdits, atès que un banc no pot viure sense donar-los.

Però sí estan tornant a l'ortodòxia?

Exacte. Ara tornen a aplicar aquells quatre elements ja esmentats: quantitat, interès, garantia i destinació dels diners. Si parlem de quan sortirem de la crisi, els Estats Units poden sortir abans perquè la construcció té un pes inferior en la seva economia i, a més, han demostrat moltes vegades la seva capacitat de reacció. Com diuen alguns analistes, la crisi als Estats Units es podria representar amb la lletra "V", és a dir, caiguda brusca de l'economia però sortida ràpida. Europa estaria representada per la lletra "U", en el sentit que el període d'ajust pot ser més llarg que el dels Estats Units. D'Espanya es parla de la lletra "L", és a dir, després de la caiguda no es veu final al període d'ajust.

Vostè creu que serà així per Espanya?

Podria ser. Depèn d'una sèrie d'elements que no poden executar-se a curt termini. L'anterior crisi la vam superar amb el mecanisme clàssic de la deva-



luació de la moneda, però això va ser abans de l'entrada de la moneda única europea. Els elements necessaris de competitivitat per sortir de la crisi són les infraestructures, la innovació i la recerca, el capital humà i les marques de prestigi. Són elements que no es fan d'un dia per l'altre. Aquest és el drama. Tenim un gran dèficit en infraestructures. Quant al capital humà, gairebé tothom està d'acord en admetre que el nostre sistema educatiu és un fracàs. Si parlem d'innovació i recerca, cal dir que a Catalunya, per exemple, hi ha més empreses que en el conjunt dels països nòrdics. Això no és dolent, però les empreses petites tenen com a limitació que no poden repartir els costos de la innovació i recerca. La seva alternativa és formar clusters i que aquests creïn grans centres de recerca finançats entre tots, cosa que resulta complicada. La recerca i la innovació té altres handicaps al nostre país de caràcter fiscal i normatiu. Té sentit que tributi el mateix algú que dedica els seus beneficis a comprar-se un iot que el que els destina a reinvertir-los? Això s'hauria de canviar. En un context de globalització, la marca és molt important i marques de prestigi internacional no es creen en quatre dies.

Com sortirem de la crisi?

Tradicionalment, l'economia catalana ha sabut aprofitar les oportunitats i ha demostrat tenir capacitat de reacció. Quan

“Sortirem de la crisi amb més infraestructures, innovació, educació i marques de prestigi”

les coses van bé, ningú es planteja canviar. Per sortir de la crisi hem de competir en productivitat, infraestructures, innovació i recerca, marca... conceptes que, amb excepcions, han estat lluny del nostre món. Comptem amb models d'èxit, però com a societat hem d'entendre que els factors de competitivitat han canviat i que són molt exigents. No pot ser que l'informe PISA ens digui que som un desastre. No potser que la nostra inversió en recerca sigui la meitat de la UE i la tercera part de la dels països nòrdics. No potser que tinguem infraestructures col·lapsades cada vegada que passa alguna cosa.

Però sí sembla que s'estiguin fent polítiques en aquesta direcció?

Sí que hi ha polítiques públiques d'ajut a la recerca i la innovació. Però cal analitzar els paràmetres culturals de la societat perquè la mateixa política pot tenir un impacte diferent en funció d'aquests paràmetres. Posaré un exemple: en les crisis dels anys 80 jo coneixia empresaris que preferien no créixer a contractar gent. Per més polítiques que facis a favor de la contractació i la flexibilitat si hi ha aquest esquema cultural no servirà de res. En el tema de la recerca i la innovació passa el mateix. Pots introduir moltes polítiques públiques i ajuts fiscals, però si la gent guanya més diners i més ràpidament fent una promoció immobiliària no farà recerca.

Fins a quin punt ens ha perjudicat haver basat el creixement econòmic en productes i serveis de baix valor afegit?

El teixit productiu de França o d'Alemanya, per exemple, és molt més fort que l'es-

panyol. La prova la tenim en què la nostra taxa d'atur és del 14% i en aquests dos països no arriba al 8%. La construcció crea molta ocupació però de baix nivell i de gairebé nul valor afegit. A Catalunya hem tingut un impacte migratori comparativament parlant superior al d'Alemanya i els Estats Units. Aquí vam passar de 6 milions a 7,5 milions d'habitants sense adonar-nos. Això comporta una pressió molt alta sobre el teixit social, els serveis d'educació, de sanitat... Aquest creixement tan espectacular de la immigració només s'explica amb activitats de baix valor afegit.

Quines són les avantatges competitives de Catalunya?

Es preveu una aturada important del sector de la construcció durant els pròxims dos anys a causa de l'elevat stock d'habitatges generat. Si fins ara suposava un 18% del PIB es creu que passarà a ser del 8%. Què hem de potenciar? En primer lloc no destrossar la marca en activitats on ja som competitiu, com per exemple en el sector del turisme i l'oci. En segon lloc, intentar continuar essent una societat industrial, ja que una societat industrial toca de peus a terra i és econòmicament conscient. El sector industrial representa un 26%-27% del nostre PIB i hem de fer el possible per mantenir-lo amb polítiques correctes. En tercer lloc, hem d'explorar sectors emergents que aporten valor afegit i talent, com és el cas de la sanitat catalana. Hem de tenir en compte que ens convé centrar-nos en aquells camps on ja som molt competitiu. El que no podem fer és crear 25 clusters nous. Quart aspecte a considerar: aprofitant la nostra estratègica situació geogràfica

“Els factors de competitivitat han canviat i ara són molt exigents”

podríem aspirar a ser una base logística important d'Europa, capaç de distribuir els productes que arribin dels països asiàtics en un termini més curt de temps. En relació amb els ports del nord d'Europa, nosaltres podem guanyar sis dies, que són molts. És cert que ja s'estan fent coses, però els altres països també les fan.

És un error pensar que el sud-est asiàtic només serveix per treballar. En aquests moments, el percentatge per cada 100.000 habitants d'enginyers tant a la Xina com a la Índia és superior al d'Europa. Per tant, d'aquí a un temps, el seu avantatge competitiu no serà produir a un cost més baix, sinó que dominaran la tecnologia.

1] **Carles de Haro**
entrevistat
a **Joan B. Casas**



Tenir un sistema amb un nivell de benestar alt ens fa a vegades perdre de vista que això no ho tenim assegurat. La competència que comporta la globalització és molt dura perquè aquests països emergents saben el què volen. I què volen? El model de societat que veuen per la parabòlica. Tot i ser països en teoria comunistes, el seu model és un model amb nivells de consum com els que tenim a les societats occidentals.

Com que parteixen des de molt avall treballen molt i treballen bé. Saben el que volen i on volen arribar.

Un cop superada la crisi, el món tornarà a ser igual que abans o pel contrari canviarà, com vaticinen alguns experts?

És complicat fer prediccions però crec que una primera conseqüència serà el desplaçament financer i tecnològic cap a Àsia, cosa que ja està succeint. Qui finança el



EXCELIUM

Coneixem l'entorn. Aportem solucions

EXCELIUM desenvolupa, integra i implementa solucions software basades en **SAP ERP** i **SAP Sanitat** per a la gestió integral de grups sanitaris, hospitals, mútues i centres socio-sanitaris, amb els seus productes **EXCELIUM Sanitat** i **BACULUM**.

Com a empresa de consultoria especialitzada en les solucions SAP, EXCELIUM també és present en altres sectors, com són el farmacèutic i el químic, ajudant els seus clients a posicionar-se millor en el mercat, mitjançant la millora i l'evolució dels seus sistemes d'informació.

www.excelium.net

Sancho de Àvila 52-58
Barcelona 080108
T. +34 93 309 22 84
F. +34 93 309 23 53



“Les polítiques sanitàries han tingut poc en compte el cost d'oportunitat”

dèficit americà? Les reserves xineses en una part important Es dona l'enorme paradoxa que un país nominalment comunista està finançant l'economia capitalista per excel·lència. Si fins ara al món el pol el formaven Estats Units i Europa, ara el formaran Estats Units, que continuarà essent una potencia mundial, i Àsia. El paper d'Europa dependrà del paper de Rússia, ja que aquest país, si actua de forma eficient, es podria arribar a convertir en el primer productor mundial de fonts d'energia i de matèries primeres i aprofitar aquest fet per fer un pas en el seu desenvolupament industrial i econòmic. No m'atreveixo a assegurar que Europa mantindrà els nivells de benestar actuals. Haurem de ser més productius.

Creu que es modificarà el comportament de les persones?

A curt termini sí, però a llarg termini no. En els últims anys s'ha produït un canvi molt espectacular i de forma espontània. No tenim assegurats els nivells de benestar d'abans i potser no podrem canviar de cotxe tan sovint o anar de vacances als llocs més exòtics. Però la història demostra que quan les coses milloren ens oblidem dels mals moments. Si comença a predominar als *Mass Media*

l'estat d'opinió que les coses van bé, la gent s'hi apuntarà de seguida.

Vostè ha dit en alguna ocasió que estem perdent “gent emprendora”. Per quins motius i què s'hauria de fer per recuperar-la?

El sistema educatiu no promou els valors de l'esforç, de l'èxit i l'ètica personal. No existeix tampoc reconeixement social per a la gent capaç de crear un negoci, d'arriscar, de generar un producte. Tot això s'ha de recuperar. A diferència d'altres societats europees o nord-americanes, aquí no està molt ben vist aquell que triomfa. Sense gent emprendora, no hi ha progrés. Un altre aspecte a tenir en compte és l'esforç que ha de fer el sector públic per augmentar l'eficiència. En aquest sentit, potser convindria preguntar-se com col·labora el sector públic en l'actual ajust econòmic, que està essent duríssim en el sector privat. El sector públic ha d'incentivar. La tendència a Europa va cap a una més estreta col·laboració entre ambdós sectors. Una cosa és el control polític de l'àmbit del que és públic i una altra la gestió. Es pot gestionar respectant els principis de tutela que ha d'exercir el sector públic. D'aquesta manera es guanya en eficiència.

Quines mesures o iniciatives creu que s'haurien de prendre per millorar el sistema sanitari en un moment com l'actual?

El sistema sanitari, tal i com està plantejat, és un sistema de demanda il·limitada i immediata. Ara, a sobre, està més tensionat per l'intens increment de població que s'ha produït en un curt període de temps sense que hi hagi hagut una correspondència de l'oferta. Per solucionar-ho, podem incrementar la despesa pública en relació amb el PIB, donat que estem per sota de la mitjana comunitària. Ara bé, la meva convicció és que aquest increment de la despesa, com a conseqüència dels dos anteriors factors, no solucionarà el problema del tot. Per tant, el sistema sanitari ha de començar a dir que no pot donar-ho tot a tothom de forma immediata. És impossible. S'ha de fer una certa prioritització i probablement també s'han d'introduir elements que impedeixen l'ús exagerat de l'oferta sanitària sense cap tipus de penalització econòmica. Jo no eludiria cap de les discussions, ni tan sols la del copagament.

De cara al futur, la situació del sistema sanitari s'agreuja perquè hi haurà més malalties cròniques, més població gran i patologies de tractament més car i més gent disposada a utilitzar-lo. No tenim res ara per ara que faci preveure que aquests problemes desapareixeran.

Per tant, jo diria que la despesa pública en l'àmbit sanitari en relació amb el PIB s'ha d'incrementar però que és un error pensar que aquest increment solucionarà el problema. S'ha de realitzar una certa redistribució de l'oferta sanitària i millorar l'àmbit de l'organització. També cal comptar amb estudis econòmics que permetin prendre decisions encertades. Fins ara, tot i que s'ha avançat, les polítiques sanitàries han tingut poc en compte el cost d'oportunitat. És a dir, cal


saber que deixes de fer quan destines una part dels recursos a solucionar un problema.

Creu que l'economia de la salut ocupa el lloc que li correspon donada la seva dimensió social i política?

L'economia és la ciència dels recursos escassos. Si tot fos abundància, no caldria l'economia. En sanitat, l'escassetat de recursos és molt evident. En el sector sanitari la informació econòmica és un element rellevant, però no l'únic. Es tracta d'un sector que té de tot. Entre d'altres coses una pressió social, tecnològica i professional enorme i una gran interdependència amb la intervenció de disciplines molt diferents.



L'economia de la salut està cridada a ser protagonista en el debat de l'àmbit de la salut. A mesura que els costos de la sanitat s'incrementin, es farà més evident la necessitat, com deia abans, de disposar d'informació econòmica per prendre decisions.

Però els economistes saben que la vessant econòmica no és l'únic element a tenir en compte. Actualment, comptem, i especialment a Catalunya, amb molt bons especialistes en economia de la salut que estan en l'elit en aquesta especialització. 



bionexo
Transparencia con resultados

Bionexo





La plataforma electrónica líder en compras hospitalarias.

Con un enfoque en la atención a hospitales en diversos países, Bionexo congrega una comunidad electrónica que tuvo su inicio de actividades en el año 2000 y hoy en día conecta a más de 3 mil usuarios directos, entre hospitales, industria farmacéutica y demás proveedores del área de la salud.

Bionexo ofrece soluciones de compra de rápida implantación, con una interfase cómoda y totalmente transparente que registra, compara y administra todas las transacciones de compra y venta de materiales y servicios.

Servicios Bionexo

- ▶ Solicitud de ofertas on-line
- ▶ Agregación de compras
- ▶ Plataforma privada
- ▶ Compras por contrato
- ▶ Gestión de la calidad de los proveedores
- ▶ Gestión de la documentación de los proveedores

-  **Transparencia** – Información de las transacciones disponible de forma permanente en reportes on-line.
-  **Networking** – acceso a una red global de gestores, proveedores y compradores.
-  **Resultados** – mejor gestión, administración de costes y reducción de precios.
-  **Innovación** – un modelo de negocios irreversible.

Fran de la Torre

Com fer front a la sequera creditícia?

Fran de la Torre,
director del
Departament
de Consultoria
Estratègica,
Finançament
i Innovació
de PIMEC



L'entorn

La percepció generalitzada és que les entitats financeres no volen injectar capital al nostre teixit i que les empreses no accedeixen als productes que el govern ha posat a la seva disponibilitat amb l'objectiu de reactivar l'economia. En un entorn econòmic clarament desfavorable, és condició indispensable per a la continuïtat de la nostra empresa acceptar de forma immediata que la relació amb la banca ha passat, en un breu període de temps, a un altre escenari en què és més complex operar. Partim del fet que la relació amb la banca es troba compromesa en aquests moments per la manca de liquiditat, i el que durant els últims anys es pot definir

com una relació normal on s'assumien riscos amb una certa despreocupació, ara ha esdevingut una situació en què, tot i no ser de no finançament, sí que les condicions són més exigents; parlem de restricció creditícia de forma generalitzada.

Per poder afrontar aquesta nova situació és aconsellable conèixer més a fons en quina posició es troba l'empresa davant del crèdit i quines són les opcions que ens ofereix el mercat del finançament.

Conèixer l'oferta de finançament

Amb tota certesa, fins al dia d'avui l'empresa es considerava coneixedora de les fonts de finançament existents perquè la relació amb la seva entitat i/o oficina era molt activa, sobretot per part de l'entitat en la comercialització dels productes i serveis que s'ajustaven a les seves necessitats. Però, en realitat, el mercat del finançament és molt més ampli, sempre que considerem el capital alternatiu com un element més a tenir en compte en realitzar la planificació financera del negoci.

A efectes pràctics, el capital alternatiu és totalment complementari de les altres fonts de finançament que l'empresa utilitza i hauria d'estar integrat en el pla de necessitats financeres. Per posar un exemple concret, una de les fórmules que ha passat certament desapercibuda són els anomenats préstecs partici-

patius, grans desconeguts però amb una gran capacitat d'ajustar-se a la gestió de l'empresa, ja que no intervenen en les seves decisions estratègiques, encara que sí que participen en el consell administratiu amb veu però sense vot. Aquesta eina financera l'hem utilitzat en aquelles empreses que han presentat un projecte amb viabilitat tècnica i econòmica promogut per un equip de provada solvència professional. Es tracta de poder utilitzar aquesta font com a injecció de capital en un procés de creixement, d'expansió de la xarxa comercial o d'altres inversions.

Seguint aquesta línia podríem parlar també de préstecs bonificats que poden arribar a un interès del 0%, altament recomanables i interessants per les condicions de finançament que les entitats estan oferint a les empreses. En aquesta ocasió, igual que en el cas anterior, la manera d'accedir al finançament és realitzant un bon pla de viabilitat del negoci, que ens permeti donar la seguretat a l'administració pública que el capital serà retornat íntegrament.

Però sense aprofundir massa en totes les fonts de finançament que es troben a l'abast de l'empresa, sí que hauríem de tenir present que no considerar vies alternatives pot ser un greu error que en aquests moments no ens podem permetre, i la utilització exclusiva dels fons propis de l'empresa només ens permetrà créixer d'una forma limitada amb un

alt risc que recaurà íntegrament en l'empresa i en la capacitat de capitalització dels seus socis.

Estratègia financera i pla de viabilitat

La recomanació, en aquest sentit, consisteix a realitzar el mateix procés en l'obtenció de capital públic que en l'obtenció de crèdit i la negociació amb la banca, començant per l'avaluació de la rendibilitat econòmica de l'empresa. Analitzant tant les inversions i despeses que el negoci ocasionarà com els ingressos que es preveuen obtenir.


L'objectiu consisteix a analitzar la rendibilitat econòmica d'un negoci empresarial, estimant la facturació necessària durant els tres primers exercicis. En aquest pla hauríem de recollir, de forma ordenada i coherent, els objectius i les estratègies de l'empresa.

En el procés de negociació amb les entitats financeres haurem de tenir present que els bancs revisaran l'anàlisi de factibilitat de l'operació financera si el capital és el necessari, les condicions d'amortització són assumibles i el termini, adequat. En l'anàlisi del sol·licitant també es fixarà l'estructura d'ingressos, la capacitat de solvència i de retorn, garanties i estudi històric del mateix.

Durant aquest procés hauríem de realitzar els següents passos, disposar de la informació de què oficialment disposa l'entitat abans d'iniciar una negociació; així coneixerem quin tipus d'interès, comissions i despeses ofereix, i negociar a la baixa.

Un altre factor a destacar és el coneixement sobre el cost real de l'operació sol·licitada. Demanar per escrit qualsevol de les propostes i, un cop formalitzat el contracte, assegurar-nos que el con-

tingut s'ajusta al que hem negociat amb anterioritat. L'experiència diu que les entitats financeres no estan lliures d'errors ni són infal·libles, a més en algunes ocasions s'ha demostrat que les errades són nombroses i de diversa naturalesa.

Sens dubte, avui en dia ens trobem en una situació en què tot és negociable i el resultat de les negociacions afectarà directament el compte de resultats de l'empresa. Seguint les indicacions comentades, encara ens podríem trobar en una situació força complexa produïda per l'entorn econòmic i que distorsiona considerablement la relació normal que en un altre moment mantindríem amb la nostra entitat. Per aquest motiu és d'obligat compliment, en primer lloc, estar ben assessorat i, en segon lloc, conèixer tota l'oferta financera que existeix al mercat. 

COSTAISA

Desde la seva fundació l'any 1968, treballem en el sector dels Sistemes d'Informació, evolucionant al seu ritme i responent a cadascun dels avenços de l'avantguarda tecnològica, satisfent les necessitats dels nostres clients i convertint-nos en els seus socis tecnològics .

DESENVOLUPAMENT DE SOFTWARE I HOSTING

▲ Consultoria de Processos i Organització

▲ Solució Sanitària. Chaman

▲ Sistemes de Gestió Integrada ERPs. SAP

▲ Externalització de Processos (BPO)

▲ Serveis de Suport a Electromedicina

El Consell Assessor de l'ACES analitza la crisi



1]
D'esquerra
a dreta:
Albert Oriol,
Miguel Ángel
Asenjo, Josep
González, Josep
Cararach,
Josep Colomer,
Josep Santacreu,
Francesc Moreu
i Lluís Monset

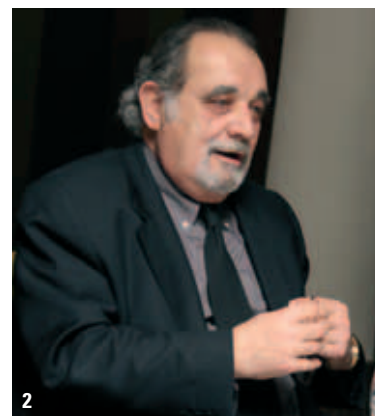
2]
Albert Oriol

La sanitat privada catalana està ben preparada per fer front a l'actual crisi econòmica. La bona gestió dels centres i la qualitat dels seus professionals són dues de les raons que permeten encarar el futur amb un cert optimisme. Tot i això, també caldrà fer alguns canvis i explorar la possibilitat d'oferir nous serveis. Aquestes van ser algunes de les afirmacions que es van fer durant l'última trobada del Consell Assessor de l'ACES, celebrada el passat 16 de març a l'Hotel Casa Fuster de Barcelona.

La reunió, que també va servir perquè els membres del Consell Assessor s'acomiadessin de manera oficial del Dr. Josep Cararach, president de l'ACES fins el passat 24 de març, tenia com objectiu debatre i analitzar l'actual situació de crisi econòmica. En concret, l'enunciat de la trobada, a la qual també va assistir el director general de la nostra entitat, Dr. Lluís Monset, va ser "Cal revisar el sistema sanitari en profunditat: Crisi conjuntural o estructural?"

El primer a intervenir va ser Albert Oriol Bosch, exdirector de l'Institut d'Estudis de la Salut, per a qui la crisi no ha fet

més que accelerar l'entrada en l'era del coneixement. Una era que té tres aspectes claus: l'entorn, amb una ciutadania que s'individualitza i demana "vestits a





mida"; les eines, enteses com les tecnologies; i el subjecte, referit als professionals, que són els que tenen els coneixements. Albert Oriol també va assegurar que l'ACES està ben posicionada davant la crisi perquè està formada per professionals qualificats: "els professionals competents són els que saben què va passar ahir per saber què cal fer demà", va rematar.

A continuació, el professor **Miguel Ángel Asenjo** va començar el seu discurs recordant com n'és d'important no deixar d'aprendre mai, per després afirmar que l'impacte de la crisi serà menor en el sector privat de salut. Sobre el futur, va apuntar que a la Xina, país que acabarà convertint-se en potència hegemònica cap a l'any 2035, creuen que el sistema sanitari europeu és insostenible i que l'americà està deshumanitzat. Per la qual cosa, s'anirà cap a un sistema mixt. També va assegurar que l'Administració haurà de ser més sensible a la demanda dels



ciutadans, en el sentit que el que volen és poder elegir metge i hospital, i va pronosticar la posada en marxa d'hospitals de "butxaca".

Josep González, president de PIMEC, va coincidir amb Miguel Ángel Asenjo en què la tendència és anar cap a un sistema mixt públic-privat i en l'evidència que el ciutadà vol elegir. L'únic risc perquè això no sigui així "ve de la ideologia", va afirmar González. Tot seguit va parlar d'oportunitats, com la que ofereix Barcelona com a referent de "turisme sanitari", i de reivindicacions davant l'Administració: que el sistema públic no contami el privat en relació amb els costos laborals; que es retallin els terminis dels pagaments, en la línia del que recomanen les autoritats europees; i que el ciutadà amb doble cobertura sanitària torni a gaudir de bonificacions fiscals.



3] D'esquerra a dreta: **Francesc Martínez, Albert Oriol, Miguel Ángel Asenjo i Josep González**

4] **Josep Colomer**

5] **Josep González**

6] **Miguel Ángel Asenjo**

7] **Josep Santacreu**

Unitat d'acció

Per la seva banda, **Josep Colomer**, president de Caixa Penedès, va denunciar que el sector públic, al que li vaticina un futur difícil, "mai ha tingut molt en compte al sector privat". Després de qualificar d'error la supressió de les bonificacions per als assegurats de les companyies de salut, va dir que la sanitat privada tindrà avenir sempre i quan actuï amb unitat. En aquesta línia, va demanar la cerca d'acords entre la sanitat privada i les empreses asseguradores. Sobre la viabilitat del sistema sanitari públic, va repassar les tensions pressupostàries que pateix per factors com ara l'elevada despesa farmacèutica.

Josep Santacreu, conseller delegat de DKV, va començar defensant la "tasca conjunta com a factor d'èxit", per tot seguit referir-se als reptes del sector: "les companyies d'assegurances hem de ser capaces d'oferir coses que fins ara no hem sabut oferir". La sanitat, va



8]
D'esquerra
a dreta:
Josep Colomer,
Josep Santacreu,
Francesc Moreu
i Lluís Monset

9]
Francesc Moreu

10]
Francesc
Martínez
Borrego

11]
D'esquerra
a dreta:
Albert Oriol,
Miguel Ángel
Asenjo, Josep
González,
Josep Cararach



continuar, s'ha de gestionar de la millor manera possible perquè és una font de riquesa important. I va acabar amb una autocrítica: "a Espanya, amb comptadíssimes excepcions, el sector sanitari no ha sortit fora. Des de la patronal, hem d'apel·lar a solucionar aquesta pèrdua d'oportunitat internacional".



Amb un reconeixement a la feina feta pels doctors Cararach i Monset al capdavant de l'ACES, va iniciar el seu parlament **Francesc Moreu**, gerent de Projectes de Consultoria i Gestió. Durant la seva intervenció també va voler expressar una convicció, la de l'equilibri del contracte social amb una participació clau del mercat i, per tant, una posició més forta del sector privat, i una preocupació sobre el futur de l'ACES. També va recomanar un més gran esforç al sector per modernitzar i potenciar aspectes empresarials.

La ronda d'intervencions dels membres del Consell Assessor de l'ACES la va tancar **Francesc Martínez Borrego**, director-gerent de l'Associació Espanyola contra el Càncer. Tot i reconèixer que es viuran moments difícils, es va mostrar moderadament optimista "perquè la demanda creixerà". Va vaticinar una reestruc-

turació de l'oferta, amb una més gran concentració de proveïdors, i va mostrar el seu pessimisme pels problemes del finançament. En aquest context, va advertir d'un possible "xoc de trens" entre proveïdors i finançadors, i va augurar també una més alta concentració d'entitats financeres. ✚





**Quan el pacient
és el més important**



Comertel
alimentación colectiva

Comertel és la primera empresa a nivell nacional que obté la certificació UNE-EN -ISO 9002 del seu sistema de qualitat tant a la seu central com a tota la seva divisió hospitalària ...




... i és que a Comertel treballem amb il·lusió i professionalitat per a oferir el millor servei que ens permeti donar satisfacció a les expectatives dels nostres clients aportant valor afegit al seu servei final.

Cristina Contel, nova presidenta de l'ACES



1] D'esquerra a dreta: José Antonio Fernández Bustillo, Josep Cararach, Cristina Contel i Lluís Monset

Cristina Contel va ser elegida presidenta de l'ACES durant l'Assemblea Extraordinària celebrada a la nostra seu el passat 24 de març per renovar la Junta Directiva. L'elecció de la candidatura encapçalada per Cristina Contel, la única que es va presentar, es va produir per unanimitat amb una representació del 75% dels vots de l'Agrupació. De formació jurista i actualment consellera delegada de la Policlínica Comarcal del Vendrell, Cristina Contel va subratllar en el seu discurs de presentació davant l'Assemblea el seu compromís de treballar en la defensa dels interessos de les empreses privades proveïdores de serveis sanitaris i sociosanitàries de Catalunya, tot apostant per un model sanitari en que ACES, amb identitat prò-

pia i diferenciada, coexisteixi amb la resta d'agents del sector. També es va mostrar partidària d'establir aliances estratègiques amb patronals i altres agents de la sanitat, així com de reivindicar l'espai social i institucional que en el sector li correspon a l'ACES com a representant de la sanitat privada catalana. Per aconseguir enfortir aquest front comú, va demanar la col·laboració a tots els centres associats a ACES. Per la seva banda, el fins aleshores president de l'ACES, Dr. Josep Cararach, va agrair als presents la confiança dipositada durant aquests anys i va remarcar la necessitat de continuar esforçant-se per tal de fer una sanitat lliure i de qualitat per a tots el catalans. 



Nova Junta Directiva

Presidenta:
Sra. Cristina Contel Bonet
(Policlínica Comarcal del Vendrell)

Vicepresident 1er:
Sr. Joaquim Tosas Mir
(Centre Internacional de Medicina Avançada)

Vicepresident 2on:
Sr. Josep I. Hornos Vila
(General Lab)

Vicepresident 3er:
Sr. Gonçal Lloveras Rubio
(Clínica Fundació FIATC)

Tresorer:
Dr. Bartolomé Martínez Jover
(Grupo Hospitalario Quirón)

Vocal Girona:
Sr. Joan Ortega Rueda
(Clínica Bofill)

Vocal Lleida:
Dr. Xavier Caupapé Caupapé
(Institut Lleida d'Oftalmologia)

Vocal Tarragona:
Dr. Josep Panyella Pujado
(Serveis Mèdics Penedès)

Vocal C. Diagnòstic:
Dr. Josep Ma Costansa Llesuy
(CETIR Grup Mèdic)

Vocal C. Sense Internament:
Sr. Lluís Viguera Espejo
(Fundació Finestrelles)

Vocal C. Sociosanitaris:
Sr. Lluís Planas Olivella
(Centro Médico Molins)

Vocal C. Internament Gral.:
Sra. Mònica Corominas Guerin
(Clínica Ntra. Sra. Remei)

Vocal 1er:
Sr. Ignasi Elizalde Montagut
(Centre d'Oftalmologia Barraquer)

Vocal 2on:
Dr. Jaume Perramon Llavina
(Centre Traumatologia i Ortopèdia)

Vocal 3er:
Sr. Carles Mestre Pi
(Centro Médico Teknon)

Vocal 4rt:
Dr. Jesús Costa Vila
(Clínica Sagrada Família)

Vocal 5è:
Dr. Joan Sancho Serrats
(Clínica Corachan)



JANOS es una empresa del **GrupoPharos**, de consultoría especializada en enfoques estratégicos y de valor añadido, en el sector de la salud, ayudando a sus clientes a posicionarse de forma exitosa mediante cuatro disciplinas: Estrategia, Innovación, Calidad y Tecnologías de la Información.

SERVICIOS

Declaración estratégica compartida:

Visión, Misión, Valores, Objetivos y Mapas Estratégicos.

Políticas y Estrategias.

Transformación del Negocio y Procesos de Cambio:

Planes Directores, Planes Funcionales, Plan de Equipamientos, Cartera de Servicios.

Consultoría:

Análisis y Optimización de Costes, Dimensionamiento de Estructuras y Recursos, Rediseño y Optimización de Procesos (BPA y BPM), Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral (CMI).

Consultoría Tecnológica y en Sistemas de Información:

Alineamiento con la Estrategia de Negocio.

Análisis de Tecnologías Emergentes.

Formación Estratégica.

Coaching Directivo.

Participación en Órganos de Gobierno.

Administración y Gestión de Centros de Salud.

Potenciación de la Responsabilidad Social y Emocional de la Organización.

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN

Organismos Públicos de Salud.

Colegios Profesionales y Asociaciones.

Grupos Sanitarios.

Hospitales.

Atención Primaria.

Servicios Socio-Sanitarios.

Aseguramiento y Mutuas.

Sector Farmacéutico y Bio-Indústrias.



España • Andorra • Chile
Bolivia • Venezuela
Estados Unidos

Un equipo de profesionales con actitud preactiva ante las necesidades de los clientes que, con su Experiencia, Éxito, Valores y Conocimientos de los distintos Sectores de Actividad y Áreas Funcionales, tienen como máximo objetivo guiar el crecimiento de su empresa y de las personas que la forman, ofreciendo un servicio adaptado a cada necesidad empresarial, de forma multidisciplinar y comprometidos con el resultado.

En **GrupoPharos** nos gusta comprometernos con la calidad y asumir Nuestras Responsabilidades con nuestros empleados, Clientes, Proveedores y con la Sociedad en general.



Marqués de Mulhacén 9, bajos • 08034 Barcelona • Tel. 932 521 400 • www.pharos.es

Pla de Formació de l'ACES: la satisfacció de la feina ben feta



1]
D'esquerra
a dreta:
Carles Mestre
i Josep Cararach

“Una de les accions de les que ens sentim més orgullosos i més ens omplen de satisfacció”. Així va definir l'aleshores president de la nostra entitat, Dr. Josep Cararach, el Pla de Formació ACES en el transcurs de l'acte de presentació dels cursos previstos per aquest 2009, celebrat al Centre Mèdic Teknon el passat 11 de març.

El Pla de Formació de l'ACES va néixer l'any 1996. Des d'aleshores ençà la seva progressió tant en el nombre d'alumnes

com en el dels cursos programats ha seguit una línia ascendent. Aquest èxit és fruit de la bona acollida que el Pla ha tingut entre els nostres centres, així com de l'excel·lent tasca realitzada per l'equip de professionals que, coordinat per Rosa Bayot, el fa possible cada any. Una altra mostra del creixent interès dels nostres associats pel Pla de Formació ACES va ser l'elevada xifra de persones que es van aplegar a la sala d'actes del Centre Mèdic Teknon per conèixer de primera mà les principals novetats dels cursos que enguany es duran a terme. Un fet que corrobora,

com va destacar el director general de l'ACES, Dr. Lluís Monset, que cada cop són més les empreses i els treballadors que se n'adonen de la importància de la formació.

L'acte de presentació del Pla de Formació ACES 2009 va començar amb unes paraules de benvinguda de Carles Mestre, director de Desenvolupament del Centre Mèdic Teknon. Durant la seva intervenció, va subratllar el constant afany de superació que guia l'organització dels cursos i l'amplitud de temes que abasten. Per la seva banda, el Dr. Josep Cararach va recordar que l'objectiu pri-

mordial d'aquest Pla és mantenir la qualitat assistencial, i es va referir a l'important fita assolida el 2004, any en què la coordinació dels cursos va passar de ser exercida per empreses externes a ser-ho per la nostra pròpia institució. Posteriorment va intervenir el Dr. Lluís Monset, que va afirmar que les èpoques de crisi sempre "són un bon moment per formar-se i així millorar el nivell de competitivitat". En aquest sentit, va assegurar que "sortirem de la crisi en funció del que fem". En un altre moment, el director general de l'ACES va agrair la presència de representats sindicals en l'acte i després es va queixar de l'excés de burocràcia que envolta la realització d'un Pla de Formació. Un altre aspecte a millorar per part de l'Administració és la valoració dels plans de formació: "actualment l'Administració puntua menys un pla innovador que un pla sense can-

vis". Finalment, va demanar als centres que comunicessin a l'ACES les seves idees.

La coordinadora del Pla de Formació ACES, Rosa Bayot, va començar la seva intervenció fent un repàs a l'edició del 2008, "l'any de la consolidació", com el va definir. Tot seguit va detallar el sistema de ajudes que ofereix l'Administració mitjançant les bonificacions i els contractes programa, per a continuació enumerar els punts claus de la formació a ACES. En primer lloc, Rosa Bayot va destacar que els cursos que formen part del Pla neixen de la demanda dels centres i dels alumnes. Un segon aspecte és que els docents són professionals de la salut en actiu de molta vàlua. Així mateix, va posar èmfasi en el grau d'interacció que es genera entre el docent i els alumnes, a la vegada que va ressaltar la bona nota que posen els partici-

pants de tots els cursos. Abans d'acabar, Rosa Bayot va dedicar unes paraules d'agraïment a totes les persones que fan possible la Formació a ACES i, molt especialment, al Dr. Josep Cararach.

Conflictes amb solució

Com és tradicional, l'acte es va tancar amb una conferència pronunciada per un professional de prestigi. En aquest cas, aquest colofó el va posar Tino Prat, soci de la consultoria Conflict Mentoring i coautor del llibre "Conflict Mentoring". El *Conflict Mentoring* és una nova filosofia de *management* la qual, a través del desenvolupament i la transformació de les relacions, busca humanitzar les empreses, amb una millora del benestar i el clima laboral, i rendibilitzar l'organització a partir de



Confide Sanitari

Assegurances específiques per al sector sanitari

Confide Sanitari. Cobertures de:

- Danys.
- Pèrdua de guanys.
- Responsabilitat civil professional.
- Responsabilitat civil patronal.
- Despeses de defensa i finances.
- Responsabilitat civil d'excès de cobertures.
- Col·lectius personal.
- Responsabilitat civil de consellers i directius.
- Gestió de sinistres en general.

*Som una referència i els líders en responsabilitat civil sanitària, tant en centres públics com en privats.
Hospitals, clíniques, residències per a la tercera edat, centres de cirurgia ocular, establiments psiquiàtrics, laboratoris clínics, centres de diagnòstic.*

Confide Sanitari.
Un compromís amb les persones.



Confide Sanitari

Barcelona
Aribau, 185 entresòl
08021 Barcelona
T. 933 065 353 F. 933 065 354

Madrid
Guadalquivir, 5 baixos
Colonia El Viso
28002 Madrid
T. 917 452 950 F. 917 452 955

www.confidecorreduria.es

rafael.manchon@confide.es

2] **Carles Mestres**

3] **Lluís Monset**

4] **Rosa Bayot**



l'augment de la productivitat, la implicació i la sinergia.

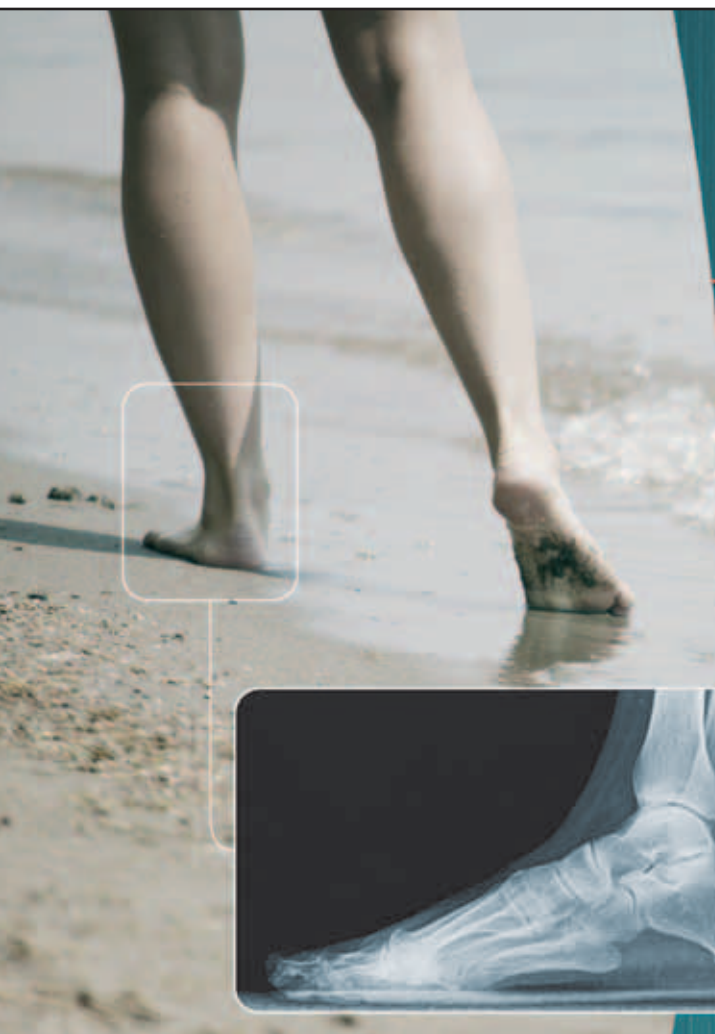
Després d'explicar que la por és la primera de les emocions que detecta l'ésser humà, Tino Prat va assegurar que el primer que s'hauria d'ensenyar a les escoles és justament a gestionar les emocions. "Si tinc por, no seré capaç d'avançar", va dir. En aquest sentit, va revelar que un 95% de les

nostres pors no s'arriben a produir mai, per la qual cosa "estem malbaratant energies". La ràbia i la tristesa, juntament amb la por, són les tres emocions que cal saber gestionar per poder avançar.

En un altre moment del seu discurs, Tino Prat va qualificar de "gran error de la nostra societat" el fet que ens hagin ensenyat que ens hem de posar

d'acord. "El que hem de fer és comprendre què hi ha darrere del conflicte. I el que hi ha darrere del conflicte és que: tots volem el mateix. Per tant, si tots volem el mateix, per què ens barallem?", va sintetitzar. També va denunciar que sovint "davant la diferència ens tanquem".

Un cop feta aquesta introducció, Tino Prat va detallar el model del *Conflict*



FUJIFILM

Siempre un paso por delante

En Fujifilm fuimos los primeros en convertir los exámenes de rayos X analógicos en digitales, como inventores del primer equipo de Radiología Computerizada (CR) del mundo. De esto hace ya más de 20 años.

Pero fue sólo el primer paso. Hoy, más de 70 años de experiencia en I+D nos avalan. Prueba de ello son nuestros equipos FCR en continua evolución y con la más amplia gama de productos o el revolucionario Synapse, el PACS de nueva generación.

www.fujifilm.es

FCR | **SYNAPSE**
FUJIFILM COMPUTED RADIOGRAPHY



Mentoring a partir d'una premissa bàsica: "si existeix un conflicte entre dues persones han de saber que cadascuna d'elles té un 50% de responsabilitat". La segona consideració és que una persona amb un conflicte té la necessitat de rebre una orientació per l'estat de confusió que genera el propi conflicte. Els eixos bàsics sobre els quals gira el model són els formats pel

5]
Tino Prat

doble binomi amor-por i consens-discrepància.

Segons aquest esquema, un conflicte pot passar de ser negat a ser silenciats, i posteriorment a provocar un enfrontament que culmina amb la destrucció de l'empresa. Abans que això succeeixi el model *Conflict Mentoring* proposa fer un bon diagnòstic per tal d'arribar a una negocia-

ció que aporti elements innovadors i constructius.

Aquest diagnòstic es realitza a partir d'unes entrevistes individuals amb els resultats de les quals es pot elaborar el mapa del que està passant a l'empresa, "Mapping", i després fer el "taller de devolució". És en aquest taller de devolució on els propis protagonistes podran trobar les solucions als seus conflictes. 📌

Li oferim solucions, solvència i compromís

- ▶ Acreditació sanitària a Catalunya.
- ▶ Certificació ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004.
- ▶ Avaluacions segons Model EFQM d'Excel·lència.
- ▶ Anàlisi i millora dels processos.
- ▶ Benchmarking a l'àmbit sanitari.
- ▶ Formació especialitzada per entitats sanitàries.

Anna Forment

Gestió i innovació: models organitzatius per a la gestió de la incertesa

Anna Forment,
consultora
d'estratègia
i organització en
l'àmbit sanitari



Bibliografia

Baglietto A.; Ballesteros A. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Ed ESIC.

Guerin W.; Wils T.; Le Lourain J. (1992). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Edit. Legis.

Jangwoo Lee (2001); *Business Organization as a complex system*. School of Business Administration Kyungpook National University, Taegu 702-701, Korea.

Managing people in a changing world (2008) PwC Saratoga.

Els mercats actuals són mercats totalment globalitzats, altament competitius, amb canvis radicals en les tecnologies d'informació i amb una creixent complexitat per interpretar-los. En aquest escenari, fer previsions és una tasca cada vegada més quimèrica. És per això, que les empreses d'avui es veuen obligades a crear nous models d'organització caracteritzats per la flexibilitat i l'adaptació als canvis constants de l'entorn.

L'entorn en el que es mouen les empreses és un entorn format per sistemes complexos que es caracteritzen per tenir xarxes relacionals molt complicades amb un elevat nombre d'agents implicats. Considerant una organització com un sistema complex, cal tenir en compte que les seves característiques, vindran donades més per les relacions entre els diferents agents que hi intervenen, que per les característiques pròpies de cadascun dels agents analitzats individualment.

El paper que juga en aquest context la labor directiva és un rol de disseny.

Disseny d'estructures organitzatives àgils, amb cultures flexibles, que facilitin la col·laboració entre els diferents agents i permetin la creació de valor i la innovació. El repte recau en trobar el model d'organització alineat amb el negoci i l'estratègia de cada empresa.

Quan ens plantejem un model organitzatiu, hem de tenir en compte diferents paràmetres, tals com una correcta definició dels llocs de treball, la planificació de les tasques i responsabilitats, les relacions interpersonals de les persones implicades, aspectes de carrera professional, les característiques de l'organització (clima i cultura laborals), els estils de lideratge dels directius, la sociologia de la mà d'obra de l'organització i el mercat.

Els models d'organització que vulguin fomentar la creació de valor i la innovació no poden estar centrats en un organigrama jeràrquic, sinó que han d'estar basats en altres criteris; com la cadena de valor de l'empresa o bé el treball en xarxa... Han de ser models que fomentin les relacions entre les persones i els processos, ja siguin interns o externs a l'organització, que formen part dels fluxos de valor i del negoci. Aquests models han de pensar-se tenint en compte tres conceptes bàsics: l'aprenentatge, l'autoorganització i l'adaptació. Han de ser models àgils, essencials i senzills en el seu disseny, en la seva aplicació i en la valoració de la seva eficàcia. Cal pensar en models organitzatius dinàmics i descentralitzats. Si es vol innovar,

cal muntar estructures que fomentin la capacitat de decisió en tots els estaments de l'organització i facilitin la transferència de coneixement en totes les direccions i sentits dins i fora de l'empresa.

En qualsevol sector, però en especial, en el sector sanitari és important que tota l'organització treballi per processos. Tasques assistencials i no assistencials formen part d'un mateix procés d'atenció al client/pacient. Aquí recau en dels reptes més importants dels gestors i gestores de les entitats sanitàries, ser capaços de focalitzar a tots els professionals un una visió única i indissoluble del procés assistencial. A continuació, es presenten tres possibles models organitzatius i estructures que poden donar suport i vehicular estratègies d'innovació en la gestió i la provisió del servei al client/pacient, en el sector salut.

– Comitès d'innovació interns

Es tracta d'organitzar un comitè intern (temporal) format per professionals de diferents àrees funcionals. Aquests comitès han de tenir la capacitat d'impulsar iniciatives de negoci, canvis en la gestió o qualsevol altre innovació en l'execució quotidiana del negoci. És per això, que cal que estiguin formats per professionals clau des del punt de vista tècnic i des del punt de vista de gestió. Els comitès d'innovació han d'assegurar que la innovació s'està duent a terme en tota la organització de manera organitzada, coordinada i amb uns mateixos eixos estratègics, per aquest

motiu han d'estar suportats pels processos i els recursos apropiats.

Des de la gerència s'ha de garantir que es gestiona realment el procés d'innovació, per una banda facilitant els recursos i els processos que el fan possible i per altra banda, fent un seguiment adequat del procés d'innovació per al qual s'ha dissenyat el comitè.

– **Xarxes de coneixement expert**

És una xarxa formada per diferents entitats/persones que a través de la pràctica habitual, o bé, a través de la generació de coneixement es poden proveir els uns als altres de coneixement específic, recomanacions sobre determinats aspectes, transferir-se oportunitats i necessitats en el mercat... Aquest tipus de xarxes fomenten que hi hagi intercanvi entre agents interns i externs de l'organització i faciliten que hi hagi una perspectiva externa a l'organització.

Emperò, aquest tipus de xarxes són molt difícils de gestionar i d'organitzar si no persegueixen objectius concrets.

A més, haurien de ser xarxes formades per persones representatives dels diferents grups d'interès vinculats directament o indirecta al procés d'atenció al client/pacient. Una xarxa d'aquest tipus podria estar composta per universitats, pacients, familiars dels pacients, professionals, organitzacions del sectors, patronals i autors entre d'altres. Un exemple d'això són els Comitès de Bioètica o la Bioregió de Catalunya entre d'altres.

– **Comunitats de pràctiques d'innovació**


Menys del 5% del coneixement de les persones que treballen en una organització es captura i s'organitza de manera que pugui ser accessible a tota l'empresa. Per crear valor dins de les organitzacions cal que es comparteixi el coneixement.

Les comunitats de pràctiques d'innovació són grups formats per diferents agents dins i fora de l'organització que comparteixen la passió per una determinada àrea de coneixement o una determinada pràctica i interaccionen per intercanviar experiències i coneixement. Aquestes

comunitats han d'estar reconegudes dins de l'organització i s'ha de facilitar la seva labor de transferència, ja que permeten atraure i retenir el talent i focalitzar-lo en innovació.

D'altra banda, en aquest context cal que hi intervingui un organisme propi de l'organització per vehicular aquest coneixement cap a l'estratègia corporativa i canalitzar i impulsar la seva aplicació de manera adequada.

Davant la incertesa del present i del futur, serà necessari dotar les empreses de models organitzatius més àgils i flexibles, que fomentin l'intercanvi de coneixement clau facilitant així millores i innovació en els models de gestió i en l'estratègia de provisió del servei al client/pacient usuari dels nostres centres. I alhora innovar en el desenvolupament de línies de negoci complementàries al procés assistencial.

Tanmateix, les idees per si mateixes no tenen cap valor si no es posen en pràctica i aquí recau el vertader repte de les gerències dels nostres centres. 

ibinser
SERVICIOS INTEGRALES DE INGENIERIA Y GESTIÓN

PLANS FUNCIONALS
PROJECTES I LLICÈNCIES
GERENCIA DE PROJECTES
GERENCIA DE CONSTRUCCIÓ



HOSPITAL DE VILADECANES
REFORMA LABORATORI



CLÍNICA DEXEUS
REFORMA INTEGRAL



HOSPITAL GERMANS TRIAS I PUJOL
REFORMA PLANTAS INFIRMERIA

Esmorzars de treball a l'ACES



L'ACES ha encetat una nova fórmula per donar a conèixer temes de candent actualitat als seus socis o bé per interessar a possibles socis per tal d'aproximar-los al coneixement

del que la nostra Associació pot fer per al sector al qual pertanyen els assistents.

El passat 4 de novembre va tenir lloc un esmorzar de treball on es van

exposar de manera sintètica les principals novetats del nou Reglament de la Llei Orgànica de protecció de Dades de Caràcter Personal (LOPD) i de quina manera s'han d'adaptar les empreses

sanitàries a les noves regulacions. Montserrat Suriol, consultora d'Auren, va exposar amb claredat com s'han d'adaptar les empreses del sector a la nova normativa. 🏥

La Clínica Planas presenta una nova tècnica per retocar el nas

La Clínica Planas ha presentat una innovadora tècnica que, combinada amb la rinoplàstia, permet regenerar la dermis (capa profunda de la pell) del propi pacient per donar la forma desitjada al nas. Els resultats de la recerca d'aquesta tècnica van ser presentats pel director mèdic de la clínica, Dr. Jorge Planas, durant el I Congrés de la European Association of Societies of Aesthetic Plastic Surgery (EASAPS).

Es tracta d'una tècnica ja utilitzada per regenerar teixits en pells cremades que, en aquest cas, permet incrementar la grandària del nas i/o modificar l'angle naso frontal a partir de l'aplicació

d'una làmina de regenerador en l'interior del nas perquè aquesta generi un augment del grossor de la dermis en el lloc on s'ha col·locat. S'evita així la intolerància a cossos estranys pròpia d'altres tècniques. Una altra de les seves característiques és que estem davant d'un tractament definitiu que es du a terme en una sola sessió amb resultats apreciables des del primer dia.

La Clínica Planas es converteix d'aquesta manera en l'únic centre sanitari que utilitza la tècnica a Espanya. Només en el darrer any més de 50 pacients ja s'han beneficiat de la seva aplicació amb excel·lents resultats estètics. 🏥

15è Aniversari de la Clínica Teknon



El Centre Mèdic Teknon celebra aquest 2009 el seu 15è aniversari des de l'ingrés del primer pacient el dia 18 de febrer de 1994. Per commemorar aquesta efemèride el passat 13 de febrer es va celebrar la sessió inaugural d'aquests actes de celebració on el Dr. Josep Cararach, com a president de l'ACES, va ser convidat per representar la nostra Agrupació. Durant 15 setmanes s'organitzaran diferents esdeveniments, alguns de caire intern i d'altres destinats als pacients. 🏥

El Dr. Broggi rep la Medalla d'Or de l'Institut Barraquer



L'Institut Barraquer va lliurar al Dr. Moisés Broggi la Medalla d'Or de l'entitat i el Diploma de Membre d'Honor de la mateixa en reconeixement a les seves qualitats humanes i a la seva destacada tasca professional com a cirurgià. El lliurament d'aquest guardó es va fer el passat 13 de febrer dintre de les activitats acadèmiques del "Curs Intensiu en Ull Sec i Superfície Ocular: Noves Perspectives i Tractaments", organitzat per l'Institut

Universitari Barraquer. A l'acte hi van assistir els participants en l'esmentat curs, així com una notable representació de l'àmbit mèdic que va voler fer costat al Dr. Broggi.

Nascut a Barcelona l'any 1908, el Dr. Moisés Broggi es va llicenciar en Medicina a la Universitat Autònoma de Barcelona el 1931. Es va especialitzar en cirurgia juntament amb els germans Trías i Pujol, amb els que va col·laborar, més tard, en la constitució de la Universitat Autònoma de Barcelona. Va formar part d'un dels tres equips quirúrgics mòbils de les Brigades Internacionals durant la Guerra Civil Espanyola. Nomenat el 1966 membre de la Reial Acadèmia de Medicina de Barcelona, seria elegit el seu president el 1980. Entre altres reconeixements, el Dr. Moisés Broggi té la Creu de Sant Jordi, les Medalles d'Or de Barcelona

i de la Generalitat de Catalunya, així com el Premi Nacional a la Trajectòria Professional i Artística atorgat per la Generalitat de Catalunya. 🇪🇺

La presidenta de la Fundació Lethe rep la Medalla d'Or del Foro Europa 2001



Hiltrud Amuser, presidenta de la *Fundació Lethe*, entitat sense ànim de lucre que es dedica al tractament i la prevenció de crisis i trastorns de la personalitat en joves i que té seus

a Barcelona i Girona, va rebre el passat 6 de març la Medalla d'Or del Foro Europa 2001, durant la celebració del XII Aniversari d'aquest organisme. El guardó reconeix la tasca social i empresarial en l'àmbit europeu desenvolupada per Amuser.

La guardonada també és directora de la Clínica Psicoteràpèutica i Psicosomàtica *Kur Klinikum*, dedicada a la prevenció i tractament de les crisis. Així mateix, Hiltrud Amuser és supervisora d'equips terapèutics de diferents institucions públiques i privades i docent en seminaris, cursos de postgrau i màsters.

El Foro Europa 2001 és un organisme fundat l'any 1996 que té com a objectiu intercanviar i divulgar idees i transferir coneixement en els àmbits empresarial, cultural i polític. Està considerat un dels fòrums de debat més rellevants a Europa. 🇪🇺

Signatures d'acords de col·laboració

Durant el mes de març s'han signat acords de col·laboració amb les empreses de serveis especialitzades en el sector sanitari, en virtut dels quals, tots els socis de l'ACES podran gaudir d'avantatges especials.



COMERTEL, empresa especialitzada en restauració col·lectiva. El seu director general, Sr. Francesc de P. Vidal signa l'acord de renovació amb el Dr. Lluís Monset, director general de l'ACES.



COMTEC, empresa especialitzada en serveis d'implantació de sistemes de qualitat en el sector sanitari. El seu director, Sr. Pau Negre signant l'acord de renovació amb el director general de l'ACES, Dr. Lluís Monset.



COSTAISA, empresa de consultoria i solucions informàtiques especialitzada en el sector sanitari. El director de la unitat de negoci de Consultoria i Solucions, Sr. Jordi Buisan signa l'acord juntament amb el director general de l'ACES, Dr. Lluís Monset.

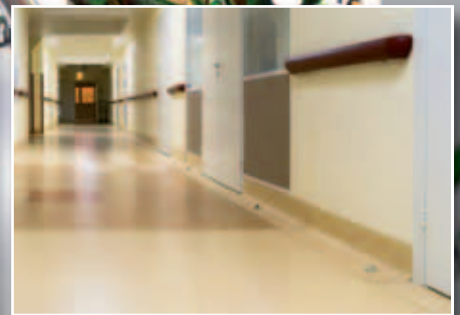


EXCELIUM, empresa especialitzada en serveis informàtics per al sector sanitari. Els Srs. Domingo Villar, director gerent i el Sr. Albert Condal, director comercial, rubriquen l'acord amb el director general de l'ACES, Dr. Lluís Monset.

GESESA

Limpeza y desinfección de Centros Sanitarios

- Aplicación de nuevas tecnologías
- Controles de calidad constantes
- Personal cualificado
- Importantes ventajas fiscales para la sanidad



Los Centros de Salud que han confiado en nuestra calidad y profesionalidad, son los primeros en avalarnos y darnos a conocer a otros Centros.

