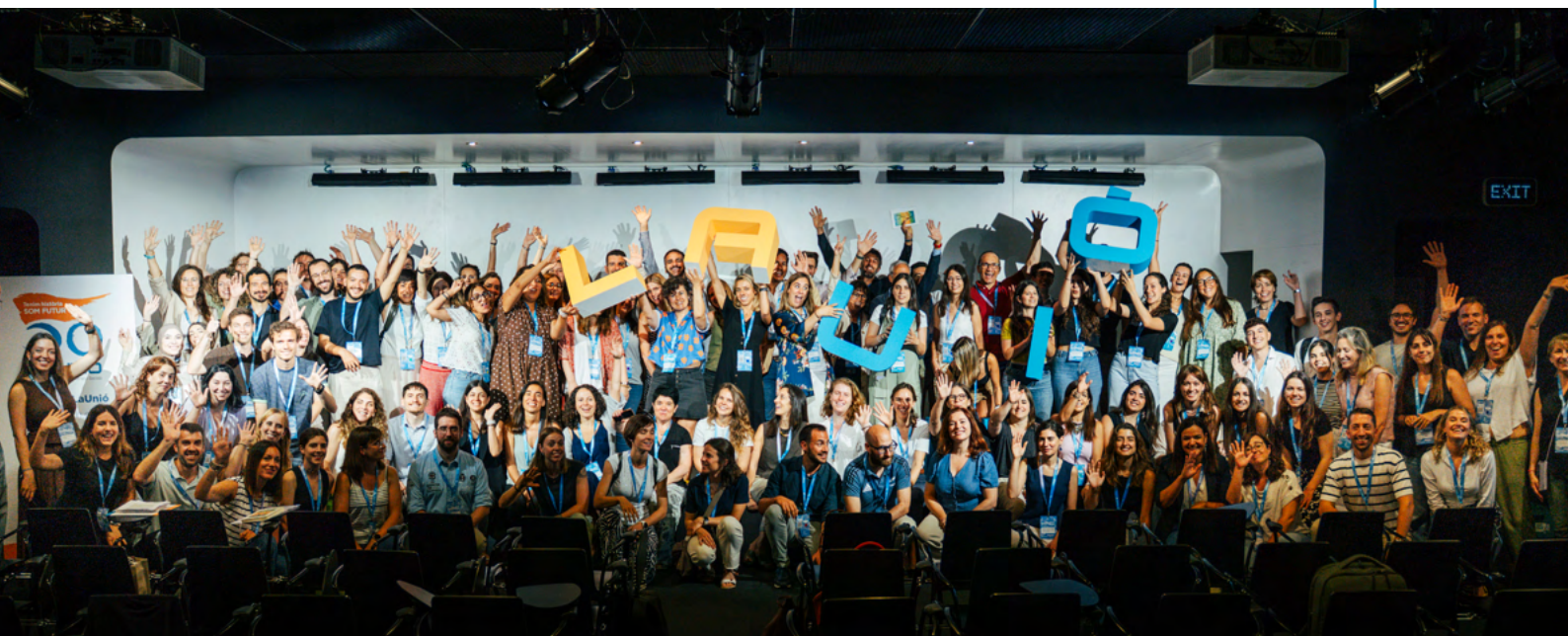


Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

Resultats de la primera Trobada de Talent Emergent de La Unió



Setembre 2025

© **La Unió. Associació d'Entitats Sanitàries i Socials**

Primera Edició:

Barcelona, juliol 2025

Comitè Impulsor:

Núria Sala. Althaia, Xarxa Assistencial U. de Manresa, FP

Xènia Castillo. Consorci Sanitari de l'Anoia

Jana Fàbregas. Fundació CPB Serveis Salut Mental

Natalia Allué. Fundació Sanitària Mollet

Francesc Bas-Cutrina. Fundació Privada Hospital Asil de Granollers

Andrés de Juan. Consorci Hospital Clínic de Barcelona

Cristina Adroher. IAS - ICS Girona

Coordinació tècnica:

Marta Forner, La Unió

Carles Oliete, La Unió

Assessorament lingüístic:

La Unió

Disseny i edició:

La Unió

Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

Resultats de la primera Trobada de Talent Emergent de La Unió

Setembre 2025

**“Necessitem espais per
provar, equivocar-nos i
créixer. Quan això passa,
tot canvia.”**

Jornada Talent Emergent
Juliol 2025

**Propostes de transformació del sistema de
salut i social des del Talent Emergent**



Índex

	Resum executiu	8
1	Introducció	10
2	Objectius i metodologia	12
3	Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual	16
	3.1. Professionals	17
	3.2. Organitzacions	19
	3.3. Sistema	20
4	Visió col·lectiva sobre el futur del sistema	22
	4.1. Com ens imaginem el futur?	23
	4.2. Quins són els canvis necessaris?	26
	4.3. Què no podem perdre: valors que han de perdura	30
	4.4. Intensitat dels temes segons l'àmbit de canvi	31
5	Deu bases per al futur	32
	1 Comunicació clara i bidireccional	34
	2 Espais de participació i cocreació	36
	3 Lideratge humanista i exemplar	38
	4 Models organitzatius basats en l'autonomia i el benestar	40
	5 Sentiment de pertinença i identitat compartida	42
	6 Desenvolupament i aprenentatge continu	44
	7 Innovació i millora contínua	46
	8 Diversitat, equitat i inclusió	48
	9 Reconeixement i celebració	50
	10 Governança participativa	52
6	Conclusions i acció de La Unió	54
7	Annex 1. Resum de continguts	56
	Annex 2. Enquesta prèvia a la jornada	61
8	Participants a la jornada talent emergent que han participat	65



Resum executiu

Amb motiu del seu 50è aniversari, **La Unió** ha impulsat la **primera Trobada de Talent Emergent**, amb la participació de **més de 120 professionals de 50 entitats del sector salut i social**. L'objectiu ha estat donar veu al talent emergent i situar-lo com a motor de canvi dins del sistema de salut i social.

Tot va començar amb la **identificació dels reptes i necessitats actuals**. Els professionals van compartir les dificultats que troben en el seu dia a dia: lideratges excessivament jeràrquics, manca d'autonomia real, entorns burocratitzats, polítiques de conciliació poc efectives, i un benestar emocional i un reconeixement encara insuficients. Aquest punt de partida s'agrupa en 15 grans problemes agrupats per l'àmbit de professionals, organitzacions i sistema.

A partir d'aquí, es va construir una **visió de futur compartida**, imaginant una situació caracteritzada per professionals reconeguts amb autonomia per innovar; organitzacions més horitzontals, humanes i capacitadores; i un sistema integrat, sostenible i connectat amb el territori i amb la recerca.

Per fer aquest camí, els participants van assenyalar els **canvis necessaris**, agrupats en set grans línies: desburocratitzar i simplificar processos; enfortir el lideratge humanista; situar el benestar professional com a prioritat; fomentar l'autonomia i la confiança; potenciar la participació real; impulsar la innovació i la millora contínua; i fer del reconeixement una pràctica habitual i estructural.

Ahora, es va remarcar que hi ha **elements del sistema actual que no es poden perdre** que s'han agrupat en el professionalisme i el servei públic com a valors fundacionals, l'humanisme en l'atenció a les persones,

la resiliència i la capacitat d'adaptació en moments crítics; i una clara vocació de treball en equip i de servei a la comunitat.

Amb més de les 500 aportacions rebudes a la jornada, s'han estructurat les **10 bases per al futur**, que sintetitzen la transformació necessària: la comunicació clara i bidireccional; espais reals de participació i cocreació; lideratges humanistes i exemplars; organitzacions que garanteixin autonomia i benestar; un fort sentiment de pertinença i identitat compartida; el desenvolupament i aprenentatge continu; la innovació i la millora com a cultura; la diversitat, equitat i inclusió com a eixos centrals; el reconeixement i la celebració com a pràctiques habituals; i una governança participativa i oberta.

Finalment, el document recull algunes **accions que La Unió es compromet a impulsar** per donar continuïtat a aquesta iniciativa i que se centraran en crear una comunitat estable de talent emergent vinculada als projectes estratègics; donar visibilitat a les idees i iniciatives sorgides; dissenyar programes de mentoring i nous lideratges; i obrir espais de cocreació amb equips de gestió de persones i direccions.

En conjunt, el procés ha estat un exercici de diagnosi, visió i proposta d'acció. Però, sobretot ha estat una mostra de com la veu del talent emergent pot esdevenir un motor de transformació si es canalitza amb escolta real i compromís d'acció.

Aquest informe no és un balanç, sinó **un punt d'inflexió**. El talent emergent vol ser part activa del futur. La Unió assumeix el repte i obre un camí nou on l'escolta, l'acció i el compromís avancin plegats cap a la transformació.

Del diagnòstic: el què

**Reptes i
necessitats**
(15)



**Canvis
necessaris**
(7)



**Bases pel
futur**
(10)



**Com imaginem
el futur**
(16)



**Valors a
perdurar**
(4)



**Propostes
d'acció**
(50)



A l'acció: el com



Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció

2. Objectius i metodologia
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 5. Deu bases per al futur
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

1. Introducció

Els professionals són el motor del sistema sanitari i social. Tanmateix, el context actual posa a prova la seva capacitat de compromís, innovació i benestar. Les persones participants han compartit un conjunt de reptes que impacten directament en la seva experiència laboral, el seu sentit de propòsit i la seva salut emocional.

En aquest context i en el marc del 50è aniversari de La Unió, el 13 de juny de 2025, es va celebrar al Cibernàrium de Barcelona la primera Trobada de Talent Emergent del sector salut i social, una jornada que va aplegar més de 100 professionals procedents de gairebé 50 entitats associades.

La jornada va ser un espai pensat per afavorir la connexió, la col·laboració i la reflexió col·lectiva, posant el focus en aquelles persones que, des de diferents rols i àmbits, ja contribueixen amb mirada crítica i constructiva a repensar les organitzacions des de dins.

“Aquesta iniciativa respon a una voluntat clara de situar les noves generacions de professionals com a agents actius de transformació i futur del nostre sistema.”

*Roser Fernández,
directora general de La Unió*

A través de diverses dinàmiques participatives, es va treballar per imaginar col·lectivament com volem que sigui el sistema sanitari i social del futur, posant en valor temes com la comunicació, la confiança, el reconeixement, la innovació o el benestar professional.

En l'obertura institucional, es va contextualitzar la jornada en el marc de l'evolució de La Unió durant aquests 50 anys, des del seu naixement en un moment clau per al sistema de salut català fins al paper actual com a xarxa plural, cohesionadora i innovadora. Van destacar que La Unió és, avui, una plataforma d'impuls per a nous lideratges i un espai de trobada per a organitzacions i persones amb voluntat transformadora.

La jornada va comptar amb la ponència inspiradora de Francisco Loscos, expert en gestió del talent, que va posar en valor el compromís de les noves generacions, la necessitat d'entorns laborals significatius i l'aposta per lideratges més propers, ètics i col·laboratius. La seva intervenció va ajudar a posar en paraules moltes de les inquietuds i aspiracions que es van recollir.

Els participants van contribuir activament en una dinàmica participativa entorn de grans reptes del sistema i de les organitzacions, com són l'escassetat de professionals, la transformació digital, l'adaptació als nous models d'atenció o la necessitat d'una governança més compartida i centrada en les persones. Els resultats de l'enquesta prèvia i les aportacions recollides durant les dinàmiques serviran per orientar futures línies d'actuació de La Unió i reforçar el compromís amb el desenvolupament del talent emergent com a motor de canvi.

Aquesta trobada no va ser només una jornada puntual, sinó una aposta estratègica pel futur del sistema, de les organitzacions i del compromís dels seus professionals i per una manera d'entendre la transformació des de l'escolta, el diàleg i la col·laboració real. I això, només acaba de començar.

TALENT EMERGENT

DEL SECTOR
SALUT I SOCIAL

lideratge

futur

Conclusi

particip

Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció
 - 2. Objectius i metodologia**
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 5. Deu bases per al futur
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

2. Objectius i metodologia

Objectius de la Trobada

La Trobada de Talent Emergent de La Unió neix amb la voluntat de reconèixer, escoltar i connectar la nova generació de professionals del sistema de salut i social de Catalunya. En el marc dels 50 anys de La Unió, aquesta iniciativa ha tingut com a objectius principals:

- Generar un espai de trobada i intercanvi entre professionals amb vocació transformadora.
- Visualitzar el talent emergent com a motor de canvi i com a clau per afrontar els reptes del sistema.
- Conèixer de primera mà les inquietuds, propostes i idees de les noves generacions.
- Imaginar col·lectivament el futur de les organitzacions des de valors com la confiança, la col·laboració i el reconeixement.
- Recollir aportacions per orientar futures línies d'actuació i consolidar el paper del talent emergent en l'estratègia de La Unió.

Metodologia

L'organització de la Trobada va sorgir del Comissionat inspirador dels 50 anys de La Unió i ha estat liderada per un comitè organitzador format per representants de diverses entitats associades:

- **Jana Fàbregas.** CPB Serveis Salut Mental
- **Xènia Castillo.** Consorci Sanitari Anoia
- **Núria Sala.** Althaia
- **Natalia Allué.** Fundació Sanitària Mollet
- **Cristina Adroher.** IAS - ICS Girona
- **Francesc Bas-Cutrina.** Hospital General de Granollers
- **Andrés de Juan.** Hospital Clínic
- **Marta Forner.** La Unió
- **Carles Oliete.** La Unió

Prèviament a la jornada, es va fer arribar una enquesta en línia a tots els participants per identificar perfils, interessos i percepcions inicials. Aquesta enquesta va permetre obtenir una visió preliminar de les motivacions, inquietuds i expectatives del col·lectiu.



Durant la Trobada, es van desenvolupar dinàmiques participatives organitzades en cinc eixos temàtics clau:

Eix 1. Confiança i reconeixement: com construir una cultura de confiança mútua i reforçar el valor de les persones a les organitzacions.

Eix 2. Lideratge i autonomia: com impulsar lideratges positius i entorns que afavoreixin l'autonomia i la iniciativa de les i els professionals.

Eix 3. Comunicació i escolta: com millorar els canals de comunicació interna i fomentar una cultura d'escolta activa.

Eix 4. Reptes de futur: quins són els grans reptes del sistema i com afrontar-los amb una mirada col·lectiva.

Eix 5. Allò que cal conservar: quins valors, pràctiques o elements de l'actual sistema no podem perdre.

Les aportacions recollides en cada eix han estat analitzades per tal d'elaborar aquest informe des de la base de fer un diagnòstic i transformar-ho en accions amb una mirada estratègica.

S'entén que el procés de transformació d'una organització o sistema parteix sempre de la comprensió clara de la realitat actual.

1. Situació actual

Correspon al diagnòstic elaborat a partir de l'anàlisi de la realitat present: quins són els reptes, les mancances, les fortaleces i les dinàmiques actuals. Sense una comprensió profunda de la situació real, és impossible dissenyar accions transformadores eficients i rellevants.

2. Futur desitjat

És l'escenari col·lectivament construït al qual s'aspira arribar, i que expressa els valors, les prioritats i els objectius de canvi. Aquesta visió ha de ser concreta i il·lusionant, i ha d'actuar com a guia a llarg termini per orientar les decisions.

3. Estratègies de transformació

Les estratègies són les línies d'acció que permeten transitar de la situació actual cap al futur desitjat. Es concreten en accions coherents, operatives i sostenibles en el temps.

La imatge següent sintetitza aquest recorregut estratègic en tres etapes interconnectades: la situació actual, el futur desitjat i les estratègies per avançar-hi.

Recorregut estratègic



Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció
 2. Objectius i metodologia
 - 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual**
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 5. Deu bases per al futur
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

3

3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual

Els participants han posat veu a les dificultats estructurals, culturals i emocionals que condicionen el seu dia a dia. Aquestes s'han agrupat en tres grans àmbits per facilitar-ne la comprensió i orientar estratègies concretes: reptes que afecten al **col·lectiu professional**, reptes propis de les **organitzacions** i reptes **sistèmics**.

Professionals
Organitzacions
Sistema

Professionals

1.1. Manca d'autonomia i control excessiu

Malgrat els avenços normatius en matèria de flexibilitat horària o teletreball, la realitat continua marcada per una cultura de control horari rígid i una escassa confiança en l'autogestió dels equips. Aquesta manca d'autonomia genera frustració i percepció de desconexió entre les polítiques de conciliació i el seu impacte real.

“Necessitem espais per provar, equivocar-nos i créixer. Quan això passa, tot canvia.”

1.2. Desconnexió emocional i falta d'espais per compartir

Els professionals assenyalen que no disposen d'espais segurs per expressar malestar, compartir tensions o reflexionar sobre la seva pràctica. Les converses importants es donen de manera informal i fora d'horari, fet que limita la capacitat de construir vincles de confiança i suport. Aquesta absència d'espais d'escolta pot acabar afectant la cohesió dels equips, la motivació i, en última instància, la qualitat de l'atenció.

“Quan compartim reptes entre professionals, apareixen solucions que ningú havia pensat.”

1.3. Reconeixement insuficient

Tot i l'esforç diari, molts professionals expressen que no se senten valorats. Falta un sistema clar i estructurat de reconeixement que visibilitzi el creixement, les bones pràctiques i els lideratges informals. A més, la cultura organitzativa sovint posa el focus en els errors i la correcció, en lloc de destacar els èxits, les iniciatives o l'impacte positiu del treball en la societat. La manca de feedback constructiu, d'agraïment espontani i de visibilitat social debilita el sentiment de propòsit.

1.4. Malestar físic i emocional

Falten espais per descansar, recuperar-se o cuidar-se dins els centres. L'agenda assistencial, carregada i constant, deixa poc marge per desconnectar digitalment o gestionar l'estrès. A més, hi ha una manca generalitzada de programes de suport emocional professionalitzat, fet que deixa moltes persones soles davant situacions de desgast o malestar.

“Ens falta un espai tranquil, on poder respirar o descansar. Físicament i emocionalment estem saturats.”

1.5. Manca de temps i recursos per pensar, cocrear i innovar

Falten espais per descansar, recuperar-se o cuidar-se dins els centres. L'agenda assistencial, carregada i constant, deixa poc marge per desconnectar digitalment o gestionar l'estrès. A més, hi ha una manca generalitzada de programes de suport emocional professionalitzat, fet que deixa moltes persones soles davant situacions de desgast o malestar.

“Ens falta temps per pensar, per compartir, per escoltar-nos de debò.”

Organitzacions

2.1. Lideratges verticals i jerarquies rígides

Molts professionals perceben que les estructures jeràrquiques limiten la seva capacitat de participació. El lideratge és sovint autoritari, distant i poc alineat amb les necessitats dels equips. Es troba a faltar la figura del comandament proper, capaç de fer de pont entre la direcció i la base.

“Quan un líder t’escolta de veritat, et fa sentir part del projecte.”

2.2. Infrautilització del talent intern

Existeixen grans capacitats dins dels equips que no són aprofitades. Els professionals tenen coneixement, idees i motivació per millorar, però no sempre se'ls ofereix l'oportunitat de participar en espais de cocreació o d'impulsar iniciatives. La manca de grups motors o espais transversals frena el lideratge compartit i el desenvolupament de projectes estratègics des de la base.

“Començar a parlar entre generacions és clau. Tothom té alguna cosa a aportar”

2.3. Burocratització i ineficiència de processos

Les organitzacions continuen patint un excés de burocràcia que consumeix temps i energia. La complexitat administrativa i la rigidesa dels procediments frenen la innovació, dificulten l'adaptació als canvis i generen desmotivació.

“Parlem molt d'innovació, però la burocràcia ens ofega.”

2.4. Comunicació interna

La comunicació interna es percep poc fluïda, amb missatges unidireccionals, reunions poc operatives i informació que sovint arriba tard o de forma incompleta. Això alimenta rumors, malentesos i manca de confiança. Es detecta també una absència de canals per compartir iniciatives, dubtes o feedback en temps real.

“Hi ha una generació preparada per liderar amb valors i mirada humana.”

2.5. Manca de capacitació en lideratge

Els comandaments intermedis no sempre disposen de les eines ni de la formació necessària per exercir un lideratge transformador. Això es tradueix en dificultats per gestionar equips, resoldre conflictes o acompanyar emocionalment els professionals. Sense suport, formació ni reconeixement, aquests rols clau poden quedar desgastats i desconnectats de la missió organitzativa.

“Tenim idees potents i moltes ganes de fer les coses diferent. Només calen oportunitats reals.”

Sistema

3.1. Absència d'un marc sistèmic de reconeixement professional

Les polítiques de reconeixement continuen sent discrecionals, i no existeix una estratègia conjunta que valori de forma homogènia el lideratge, l'impacte o la millora. La manca d'indicadors compartits i de referents dificulta la transparència i desincentiva la motivació.

“Encara que sobre el paper es permet fer projectes innovadors, a la pràctica no es facilita ni es reconeix.”

3.2. Polítiques de conciliació poc efectives

Existeix una distància significativa entre les polítiques de conciliació i la seva aplicació real. L'equitat entre territoris, serveis o categories professionals és escassa. El sistema hauria de garantir condicions mínimes de flexibilitat i benestar per a tots els perfils, independentment del context assistencial.

3.3. Benestar professional com a tema secundari

El benestar encara no forma part de l'agenda estratègica del sistema. Falta finançament, seguiment i indicadors clars per promoure entorns laborals saludables. Sense aquest canvi de paradigma, serà difícil garantir la sostenibilitat i la qualitat del sistema.

Professionals
Organitzacions
Sistema

3.4. Orientació assistencial i no transformadora

El sistema continua centrat en la resposta immediata i assistencial, deixant en segon pla els espais per a la innovació, la reflexió o la recerca. Això genera una cultura reactiva, que no dona marge al desenvolupament professional ni a la cocreació de solucions sistèmiques.

“Quan ens donen veu, tenim idees, ganes i energia per fer que les coses passin.”

3.5. Fragmentació de rols, nivells i sectors

La manca de coordinació entre serveis socials i sanitaris, entre nivells assistencials o entre rols professionals genera disfuncions, duplicitats i pèrdua d'eficiència. Cal un esforç compartit per construir una governança col·laborativa que permeti avançar cap a un sistema integrat i centrat en les persones.

“El futur no s'ha d'esperar: es pot començar a construir des de qualsevol lloc, si tens l'equip i la confiança.”



Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

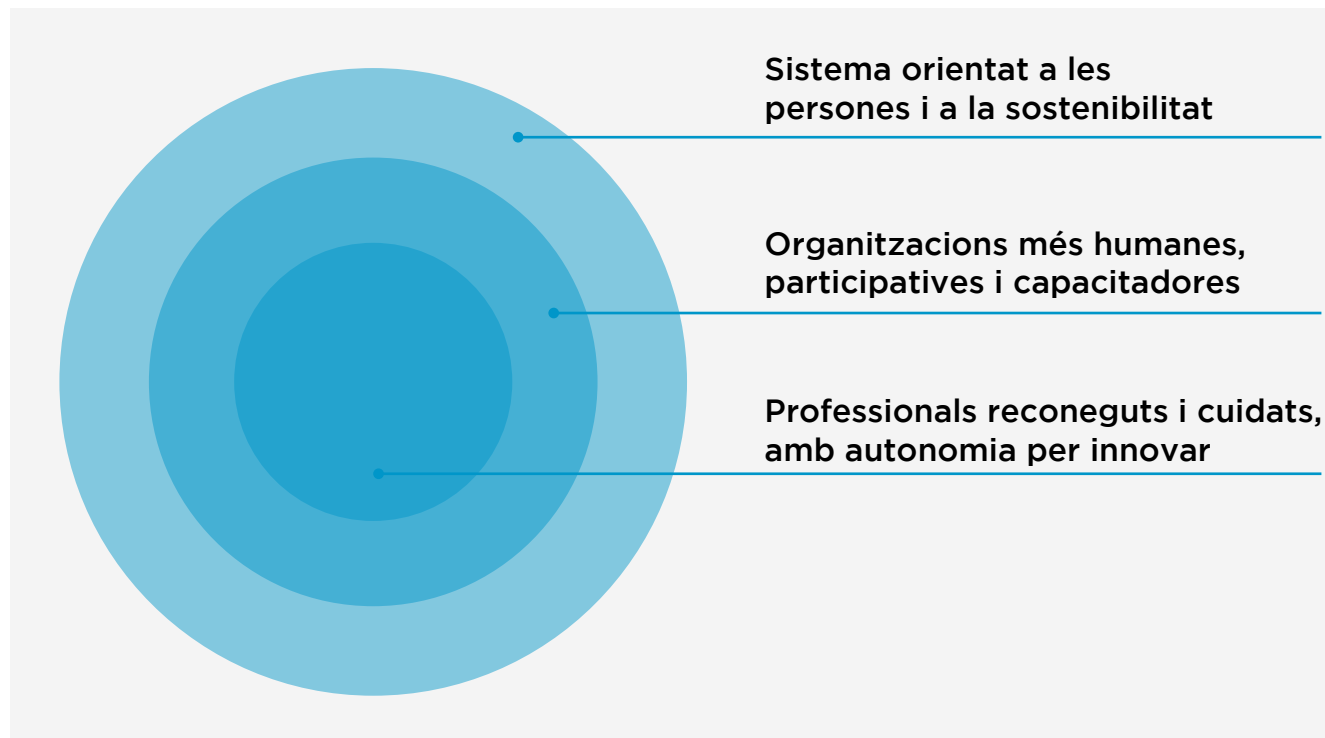
1. Introducció
 2. Objectius i metodologia
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 - 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema**
 5. Deu bases per al futur
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

4 Visió col·lectiva sobre el futur del sistema

4.1. Com ens imaginem el futur?

Durant la Trobada de Talent Emergent, les persones participants van compartir una **visió col·lectiva del futur** que volen construir per al sistema de salut i social. Aquesta visió no és només una projecció idealista, sinó una proposta transformadora, fonamentada en l'experiència, el compromís i el coneixement pràctic dels professionals que hi treballen dia a dia.

Les aportacions es poden sintetitzar en tres grans categories: el futur desitjat per als professionals, per a les organitzacions i per al sistema en el seu conjunt.



4.1. Com ens imaginem el futur?

1. Professionals reconeguts i cuidats, amb autonomia per innovar

Els professionals del futur tindran un rol central i actiu dins les organitzacions. Es conceben com a agents de canvi, amb capacitat de decisió, autonomia real i reconeixement sincer.

- **Treballaran en entorns que valoren el criteri professional** i promouen la responsabilitat compartida.
- **El benestar emocional i físic es considerarà essencial** per desenvolupar una tasca amb qualitat. Hi haurà més espais per descansar, reconnectar i cuidar-se, així com polítiques estructurals per protegir la salut mental dels equips.
- **La cultura organitzativa valorarà l'esforç i l'impacte real** de la feina diària, amb sistemes de reconeixement visibles i adaptats a les contribucions de cadascú, incloent-hi els lideratges informals i les iniciatives innovadores.
- **Els professionals participaran activament en les decisions**, en la cocreació de projectes i gaudiran de temps i recursos per impulsar propostes pròpies amb impacte real.
- **La formació continuada serà pràctica** i fomentarà l'intercanvi de coneixement entre iguals, la mobilitat interna i l'aprenentatge col·laboratiu.

“Ser professional no és només tenir un rol, és tenir veu, temps i confiança per fer bé la feina.”

2. Organitzacions més humanes, participatives i capacitadores

Les organitzacions del futur seran més horitzontals, innovadores i centrades en les persones.

- **El lideratge serà inspirador i proper**, amb figures accessibles que escoltin activament i impulsin el talent dels equips. Els comandaments intermedis actuaran com a veritables facilitadors del canvi.
- **La innovació i la cocreació esdevindran pràctiques quotidianes**, amb temps protegit per pensar, experimentar i transformar processos des de la base, amb suport real per part de les direccions.
- **Els processos organitzatius seran simples, digitals i flexibles**, adaptats als contextos canviants. S'eliminarà la burocràcia innecessària per donar pas a sistemes més àgils i eficients.
- **Es promourà una comunicació viva i vinculadora**, amb canals útils, bidireccionals i alineats amb els valors de l'organització. Les reunions seran clares, operatives i amb retorn garantit.
- **Els valors humans es traduiran en pràctiques reals**: l'empatia, la cura, la confiança i el respecte marcaran la cultura interna i les relacions entre equips.

“Necessitem organitzacions que confiïn en nosaltres, no que ens controlin.”

3. Sistema orientat a les persones i a la sostenibilitat

Més enllà de l'àmbit individual i organitzatiu, els participants reclamen una transformació sistèmica amb vocació de futur.

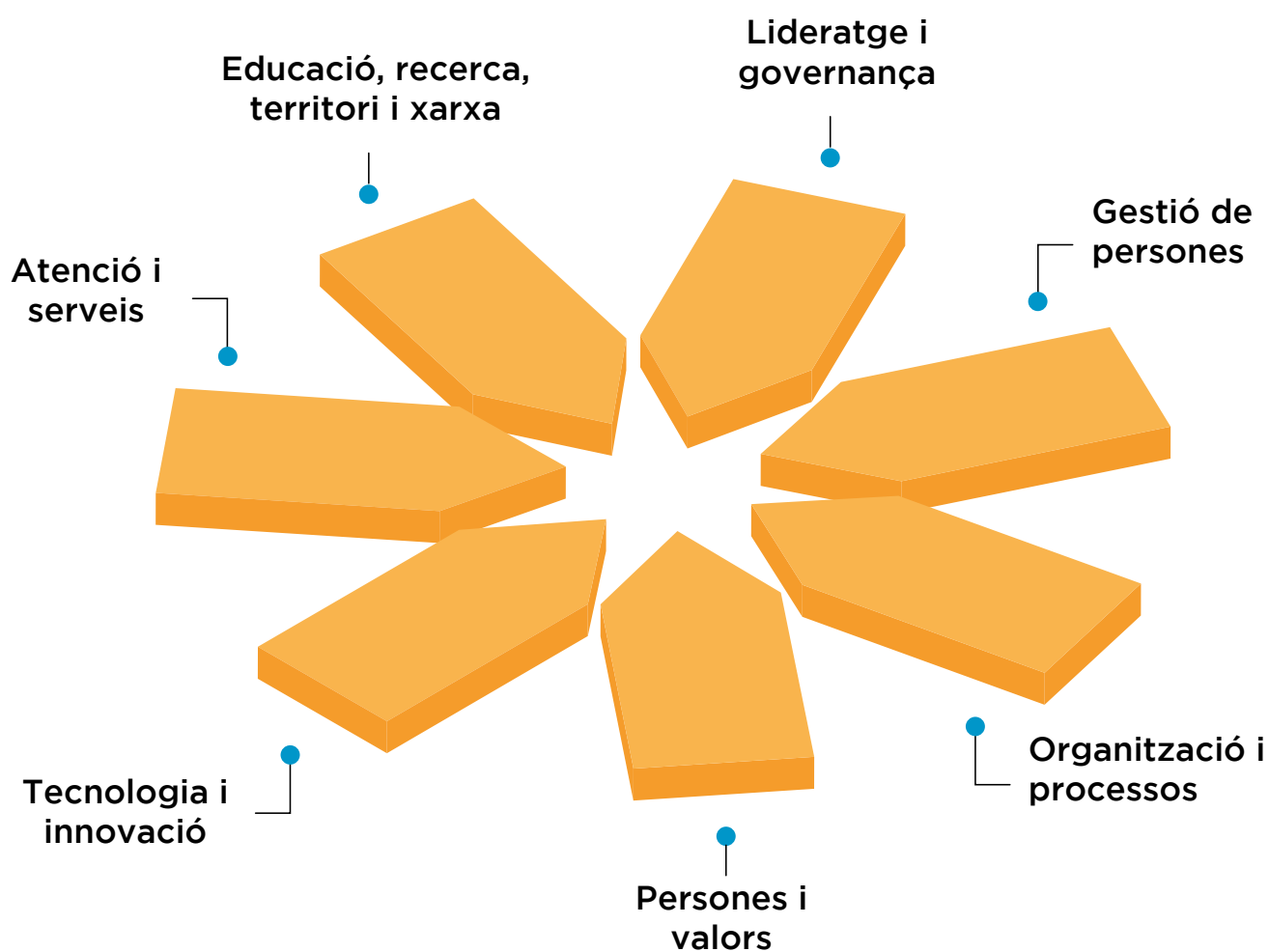
- **El benestar dels professionals esdevindrà una prioritat estratègica**, amb polítiques concretes i indicadors que en permetin el seguiment.
- **Es garantirà equitat real en les condicions laborals i de conciliació**, superant les desigualtats entre territoris, serveis i disciplines.
- **El sistema es vertebrarà en xarxes territorials integrades**, que connectin els serveis sanitaris, socials i comunitaris, treballant conjuntament des de la proximitat i la complementarietat.
- **La tecnologia i la intel·ligència artificial s'integraran de manera natural**, per alleugerir càrregues, millorar la presa de decisions i apropar l'atenció al domicili i a la vida quotidiana de les persones.
- **La recerca i l'avaluació estaran democratitzades** i orientades als reptes reals, utilitzades per millorar processos, avaluar impacte i impulsar canvis amb base empírica.
- **L'educació i la formació esdevindran eines estratègiques de renovació**, amb enfocaments més pràctics, col·laboratius i vinculats a la realitat del sector i als valors del servei públic.

“Volem un sistema que escolti, evolucioni i confii en la seva gent.”



4.2. Quins són els canvis necessaris?

A continuació, es presenten alguns exemples de transició entre la realitat actual i el model que es vol construir.



Lideratge i governança

D'un lideratge jeràrquic i distant → **A un lideratge horitzontal, que escolta i amb presència real als equips**

Els professionals reclamen un nou model de lideratge més humà, proper i comunicatiu. Es planteja avançar cap a formes de lideratge basades en l'escolta activa, el reconeixement sincer de les aportacions dels equips i la creació d'un entorn de confiança i respecte mutu. El lideratge del futur ha de ser horitzontal, amb figures accessibles i presents, capaces de generar espais segurs per compartir inquietuds i construir una visió col·lectiva compartida.

Aquest nou paradigma implica apostar per un lideratge transformacional, exemplar i proper, fonamentat en la confiança, el reconeixement i la coherència entre el que es diu i el que es fa. Es considera essencial identificar i fer emergir el talent intern, empoderant aquells professionals amb capacitat de lideratge i oferint-los temps i recursos reals per desenvolupar projectes amb impacte.

“Necessitem lideratges que no només informin, sinó que dialoguin, escoltin i impulsin el sentit de comunitat.”

Gestió de persones

D'una gestió orientada només en fer → **A una gestió basada en el reconeixement, la confiança i el desenvolupament professional**

Les i els professionals demanen polítiques de gestió que situïn les seves necessitats, motivacions i benestar al centre de l'estratègia organitzativa. Es proposa un sistema de reconeixement estructurat, personalitzat i visible, que posi en valor l'impacte de la seva tasca.

Cal potenciar la conciliació, garantir la flexibilitat horària real i facilitar la possibilitat de teletreball, adaptant les condicions laborals a les diverses realitats professionals.

També es reclama suport real a les iniciatives professionals, amb temps, seguiment i acompanyament. La promoció del talent, el creixement professional i el lideratge compartit són considerats factors clau per a la retenció i el compromís.

Per enfortir la motivació i el compromís, cal promoure una cultura organitzativa basada en la confiança, el reconeixement i la valoració del talent. Els participants proposen reforçar els espais de relació interpersonal, reconèixer els esforços més enllà de la productivitat i garantir una veu reals als professionals en les decisions que els afecten.

“El benestar professional també passa per sentir-te valorat, escoltat i part d'un equip que confia en tu.”

Organització i processos

D'una cultura burocràtica i fragmentada → **A organitzacions flexibles que impulsen la cocreació, la transversalitat i la innovació**

El futur passa per organitzacions menys jeràrquiques, més flexibles i àgils. Es proposa potenciar la cocreació com a eina estructural, mitjançant espais i grups motors on els equips puguin proposar, liderar i implementar canvis.

Cal reduir la burocràcia innecessària, fomentar la presa de decisions descentralitzada i impulsar la transversalitat entre rols, serveis i disciplines. L'organització ha d'afavorir l'autonomia i crear temps protegits per innovar, reflexionar i col·laborar. Es reivindica la importància de disposar espais no assistencials dedicats a la creativitat, la millora contínua i el desenvolupament professional, com a condició indispensable per a la transformació real.

“La col·laboració no pot dependre de trobar-se al passadís. Cal estructures que la facilitin.”

Persones i valors

D'una relació instrumental i formal entre equips → **A entorns que cuiden les persones, promouen la confiança i valoren les actituds humanes.**

Els valors de confiança, empatia i respecte han de ser eixos centrals de la cultura organitzativa. La visió futura aposta per una cultura del benestar real, on el professional sigui reconegut com a persona amb necessitats, límits i aspiracions. La cohesió d'equip, la relació humana i la cura mútua es consideren essencials per generar entorns saludables i compromesos.

Cal passar de la teoria a la pràctica i garantir que aquestes dimensions no quedin en discursos buits, sinó que es tradueixin en accions concretes.

“Comunicació i confiança no són només eines, són valors que defineixen com volem treballar junts.”

Tecnologia i innovació

D'un ús dispers i burocràtic de les eines digitals → **A eines tecnològiques intuïtives i útils que redueixen la càrrega i milloren la comunicació**

La digitalització ha de ser una aliada, no una barrera. Es proposa:

- Incorporar eines digitals més àgils per reduir burocràcia i facilitar processos.
- Utilitzar sistemes de comunicació interna més eficients (canals unificats, plataformes col·laboratives), que permetin fer arribar informació clau de manera clara, entenedora i bidireccional.

Atenció i serveis

D'una interacció amb les persones ateses condicionada per l'excés de burocràcia → **A una atenció basada en temps i interaccions de qualitat, facilitada per eines de suport als professionals**

Quan els equips tenen temps, reconeixement i espais de reflexió, poden oferir una atenció més humana, coordinada i eficient. La qualitat de l'atenció està directament vinculada amb la motivació i les condicions de treball dels professionals.

Educació, recerca, territori i xarxa

D'un desenvolupament professional desvinculat del territori i poc reconegut → **A una xarxa d'aprenentatge i innovació compartida, amb presència de perfils emergents i bones pràctiques visibles**

S'aposta per incorporar la mirada del benestar, l'autonomia i el reconeixement en la formació continuada. Es proposa recollir i visibilitzar bones pràctiques existents als territoris i fomentar la interconnexió entre organitzacions. També donar protagonisme als perfils joves en espais de direcció i decisió, com a oportunitat per renovar la mirada i construir conjuntament el futur del sistema.

4.3. Què no podem perdre: valors que han de perdurar

Enmig del canvi i la innovació, el **sistema de salut i social ha de protegir allò que li dona sentit**. Aquests valors són el fonament que ha permès construir un model sòlid i reconegut, i han de continuar essent els pilars del futur.

1. Professionalisme i vocació de servei públic

El compromís dels professionals amb la seva tasca i amb la societat és un actiu essencial del sistema. El seu coneixement, ètica i responsabilitat garanteixen una atenció de qualitat, universal i equitativa.

- Defensa del sistema públic com a bé comú.
- Qualitat i rigor professional com a base del prestigi.
- Compromís amb el servei per sobre de l'interès individual.

2. Humanisme en l'atenció a les persones

L'escolta, l'empatia i el respecte han estat sempre el cor de l'atenció sanitària i social. Més enllà de la tecnologia i els processos, el tracte humà continua sent irrenunciable.

- Relació de confiança entre persones i professionals.
- Tracte digne, pròxim i personalitzat.
- Cura emocional, no només física.

3. Cooperació i treball en equip

El sistema ha crescut gràcies a l'esforç col·lectiu, a la transversalitat entre disciplines i a una cultura de treball compartit que ha sabut superar jerarquies per prioritzar el bé comú.

- Col·laboració interprofessional i interinstitucional.
- Equips cohesionats com a font de qualitat i seguretat.
- Suport mutu i lideratge compartit.

4. Sentit de pertinença i vocació transformadora de sistema

Tot canvi ha de partir de la connexió amb el propòsit. L'orgull de formar part del sistema i la motivació per millorar-lo són motors que no es poden perdre. Cal preservar la il·lusió i el sentit.

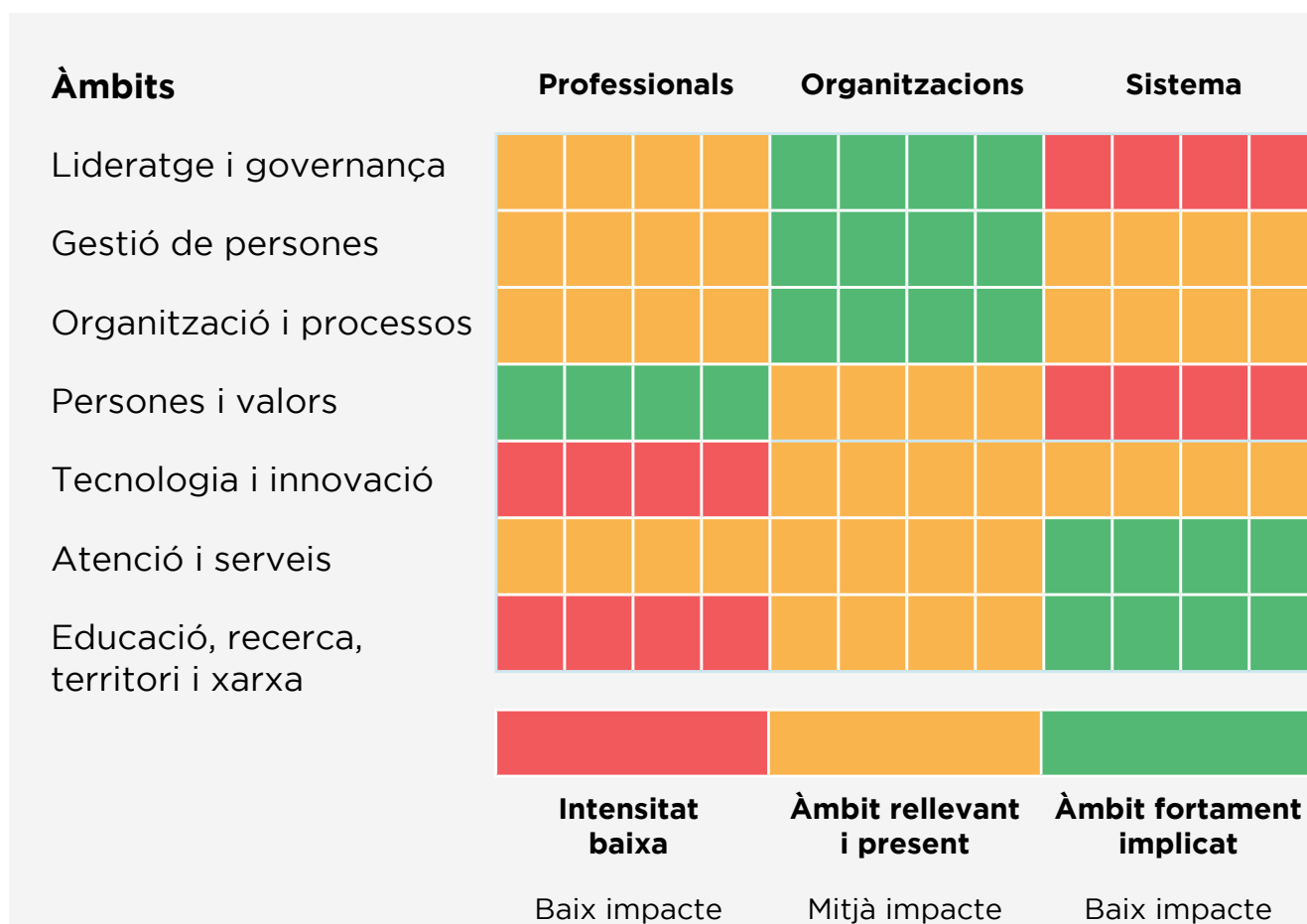
- Implicació personal i identitat col·lectiva.
- Culte a la millora contínua i l'esperit crític.
- Confiança en el valor de cada aportació.

4.4. Intensitat dels temes segons l'àmbit de canvi

La taula següent sintetitza la intensitat amb què cada àmbit del canvi (lideratge, persones, processos, etc.) impacta en els **tres nivells identificats**: professionals, organitzacions i sistema. Ajuda a prioritzar accions segons el nivell on poden generar més impacte.

Ens mostra que la transformació s'articula especialment des de l'àmbit organitzatiu, on es concentren moltes de les **palanques de canvi**. El sistema s'associa a aspectes que facilitin l'atenció integrada i al reforç de xarxes territorials, la recerca i el coneixement compartit.

Tanmateix, cal subratllar que **molts dels canvis també poden començar des del mateix professional**. El talent emergent té capacitat per impulsar millores reals en el dia a dia, fomentar la innovació i generar noves maneres de fer.



Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció
 2. Objectius i metodologia
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 - 5. Deu bases per al futur**
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

5 bases per al futur

A continuació, es presenten el conjunt d'accions compartides que poden orientar la transformació del sistema de salut i social i les organitzacions des d'una mirada col·lectiva, pràctica i ambiciosa.

Els 10 principis transformadors són claus per activar el canvi: no només a nivell intern de cada organització, sinó també a escala sistèmica. Tots ells són interdependents i reforcen una visió de futur en què la comunicació, el lideratge, el benestar, la participació i la confiança són fonaments imprescindibles.

1. **Comunicació clara i bidireccional**
2. **Espais de participació i cocreació**
3. **Lideratge humanista i exemplar**
4. **Models organitzatius basats en l'autonomia i el benestar**
5. **Sentiment de pertinença i identitat compartida**
6. **Desenvolupament i aprenentatge continu**
7. **Innovació i millora contínua**
8. **Diversitat, equitat i inclusió**
9. **Reconeixement i celebració**
10. **Governança participativa**

1.

Comunicació clara i bidireccional

**“Sense comunicació real,
no hi ha confiança ni compromís.”**

Deu bases per al futur

1. Comunicació clara i bidireccional

Una comunicació efectiva és clau per al funcionament saludable de les organitzacions. Els participants reclamen canals àgils, útils i pròxims, que permetin escoltar i ser escoltats. La informació ha d'arribar de manera clara, transparent i a temps, evitant distorsions i sobrecàrrega.

A més, és fonamental garantir un retorn significatiu: les persones volen saber que allò que expressen té un impacte. La comunicació interna no pot ser només transmissió d'instruccions, sinó una eina per generar confiança, cohesió i corresponsabilitat. Cal cuidar tant els canals formals com les relacions informals, i formar els líders per comunicar amb empatia i autenticitat.

“

“Valorem rebre informació clara i útil, que ens ajudi a treballar millor i a prendre decisions amb més criteri.”

“

“És important sentir que quan compartim, algú escolta i té en compte allò que diem.”

“

“Ens inspira quan les direccions es connecten amb el territori i comuniquen de manera propera i directa.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

1

Garantir canals estables, accessibles i segmentats per fer arribar la informació clau a tothom.

2

Establir espais periòdics d'escolta activa, per recollir la veu dels equips i oferir resposta o retorn a les seves aportacions.

3

Formar els comandaments en habilitats comunicatives, especialment en escolta activa i empatia.

4

Crear figures o rols de referència en comunicació dins dels equips o serveis.

5

Simplificar els missatges institucionals per fer-los més comprensibles, propers i útils.

2.

Espais de participació i cocreació

**“Participar no és opinar un cop;
és formar part del procés des del principi.”**

Deu bases per al futur

2. Espais de participació i cocreació

Els professionals volen ser protagonistes del canvi. Reclamen espais reals per participar en la presa de decisions i cocrear solucions, amb estructures que facilitin la implicació transversal i el treball en xarxa. La participació no pot ser puntual ni simbòlica: ha de ser estructurada, continuada i significativa. Quan se senten escoltats i valorats, els equips es comprometen més i generen idees que milloren l'organització. La cocreació permet connectar talent, compartir mirades diverses i construir una cultura de corresponsabilitat. És hora de passar del “ja us informarem” al “ajudeu-nos a dissenyar-ho plegats”.

“El compromís neix quan se'ns convida a participar de manera real i significativa.”

“Tenim idees i ganes d'aportar; calen espais on poder canalitzar-les i desenvolupar-les.”

“Quan podem opinar abans de prendre decisions, ens sentim part del projecte i del canvi.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1 Crear grups motors o espais estables on els professionals puguin proposar, dissenyar i liderar millores.
- 2 Incorporar dinàmiques de cocreació en processos clau com el disseny de serveis, l'organització interna o les polítiques de benestar.
- 3 Garantir la diversitat de perfils i rols en els espais de participació, fent visibles veus sovint ignorades.
- 4 Donar temps protegit per poder participar en aquests espais dins de la jornada laboral.
- 5 Assegurar un retorn clar i tangible de les aportacions fetes pels equips.

3.

Lideratge humanista i exemplar

**“Un bon líder no és qui mana més,
sinó qui escolta millor.”**

Deu bases per al futur

3. Lideratge humanista i exemplar

El lideratge que es reclama és proper, escoltador i amb capacitat d'inspirar. Els professionals volen líders que generin confiança, que siguin accessibles i que posin les persones al centre. El lideratge del futur no es basa només en el coneixement tècnic, sinó en la capacitat d'acompanyar equips, reconèixer el talent, gestionar emocions i crear entorns segurs. Cal trencar amb els models jeràrquics i impersonals i avançar cap a una cultura de lideratge distribuït, on comandaments i referents actuïn com a ponts reals entre la direcció i els equips, i siguin exemple en la manera de comunicar, cuidar i actuar.

“

“Valorem líders que afronten la realitat amb claredat i transparència.”

“

“Els referents que més ens inspiren són els que saben cuidar i acompanyar.”

“

“Un lideratge humà i proper afavoreix equips cohesionats i saludables.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

1

Formar els comandaments intermedis en lideratge emocional, escolta activa i gestió d'equips.

2

Visibilitzar i reforçar els lideratges informals i naturals dins dels equips.

3

Establir espais de diàleg regular entre lideratges i equips, per compartir reptes, inquietuds i solucions.

4

Fomentar una cultura de lideratge exemplar i proper, basada en el respecte i la coherència entre el que es diu i el que es fa.

5

Establir canals horitzontals que permetin la presa de decisions compartida entre lideratges i equips.

4.

Models organitzatius basats en l'autonomia i el benestar

**“El benestar comença quan ens sentim confiats
i cuidats mentre treballem.”**

Deu bases per al futur

4. Models organitzatius basats en l'autonomia i el benestar

Les organitzacions del futur han de basar-se en relacions de confiança i entorns de treball que cuiden la salut física, emocional i mental dels seus professionals. L'excés de control i la rigidesa horària minven la motivació, mentre que la flexibilitat real, l'autonomia per decidir i la capacitat d'adaptació milloren tant l'experiència dels equips com la qualitat del servei. Cal apostar per models laborals sostenibles i humans, on la confiança no sigui només un valor declarat, sinó una pràctica integrada en la gestió quotidiana. Alhora, el benestar ha de ser una prioritat estratègica i compartida, no un complement circumstancial. Treballar en condicions dignes i equilibrades no és només un dret, és la base per cuidar bé dels altres.

“La flexibilitat és clau per mantenir la motivació i el compromís.”

“Per cuidar bé els altres, també necessitem espais per cuidar-nos a nosaltres mateixes.”

“Quan se'ns dona confiança, augmenta tant el nostre rendiment com el nostre compromís.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1 Aplicar la flexibilitat horària i el teletreball de manera real i adaptada a les necessitats dels equips.
- 2 Reduir la pressió assistencial i establir marcs d'autonomia amb objectius clars però llibertat per assolir-los.
- 3 Crear espais físics de descans, coworking i desconexió digital dins els centres.
- 4 Desenvolupar un pla integral de benestar vinculat a l'estratègia de l'organització.
- 5 Promoure la presa de decisions des de la base, amb sistemes de gestió que parteixin de la confiança i no del control horari.

5.

Sentiment de pertinença i identitat compartida

**“Quan ens sentim part d’un propòsit comú,
treballem no només amb el cap,
sinó també amb el cor”.**

Deu bases per al futur

5. Sentiment de pertinença i identitat compartida

Les persones que se senten part d'un projecte col·lectiu s'impliquen en més motivació, responsabilitat i entusiasme. El sentiment de pertinença és fonamental per construir cultures organitzatives cohesionades, sostenibles i compromeses.

Cal reforçar la identitat compartida, crear rituals de reconeixement col·lectiu i garantir que totes les veus se sentin valorades i escoltades.

“

“Quan les propostes són escoltades i valorades, augmenta el sentiment de pertinença i motivació.”

“

“Quan entenem el propòsit comú, anem més enllà de la tasca diària i ens impliquem de veritat.”

“

“Construir comunitat dins l'organització és clau per retenir talent i fomentar el millor de cada persona.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

1

Impulsar accions de reconeixement col·lectiu que reforcin la identitat compartida.

2

Incorporar moments rituals o celebracions d'equip per generar vincles i cohesió.

3

Comunicar de manera clara el propòsit comú de l'organització i el rol de cada persona dins d'aquest.

4

Tenir canals on tothom pugui expressar-se i ser escoltat, independentment del seu rol.

5

Donar visibilitat als projectes col·laboratius i a l'impacte que tenen en l'organització i la societat.

6.

Desenvolupament i aprenentatge continu

**“Aprendre no és sortir de la feina,
és transformar-la des de dins.”**

Deu bases per al futur

6. Desenvolupament i aprenentatge continu

Les i els professionals reclamen un model que posi l'aprenentatge al centre de la pràctica quotidiana. Formar-se ha de deixar de ser una activitat aïllada o puntual per esdevenir part del dia a dia, amb temps protegit i reconeixement institucional. Es valora la necessitat de creixement professional, desenvolupament competencial i suport a la carrera dins l'organització. També es proposa incloure la formació en habilitats transversals com la comunicació, el lideratge o la gestió emocional. L'aprenentatge compartit, el mentoring i la transmissió de coneixement entre generacions són vistos com a claus per construir equips sòlids, preparats i compromesos.

“

“Per créixer com a professionals, cal que disposem d'espais i temps per aprendre i reflexionar.”

“

“La formació que transforma és aquella que és continuada, pràctica i alineada amb la realitat dels equips.”

“

“Els referents que inspiren són els que ens acompanyen en el dia a dia i ens transmeten coneixement amb exemple i proximitat.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

1

Establir temps protegits per a la formació i el desenvolupament competencial dins la jornada laboral.

2

Crear itineraris de creixement professional per a perfils emergents i intermedis.

3

Incorporar metodologies d'aprenentatge col·laboratiu com el mentoring, el shadowing o les comunitats de pràctica.

4

Incloure formació transversal en lideratge, gestió emocional i habilitats comunicatives.

5

Reforçar la transmissió de coneixement entre generacions, amb espais de trobada i intercanvi.

7.

Innovació i millora contínua

**“Innovar no és fer coses noves,
és fer millor allò que ja fem,
amb sentit i en equip.”**

Deu bases per al futur

7. Innovació i millora contínua

Les organitzacions han de facilitar que la innovació neixi del dia a dia i no sigui només un projecte excepcional. Les i els professionals demanen espais, temps i confiança per repensar, millorar i transformar la seva manera de treballar. Això implica reduir burocràcia, promoure la cocreació i reconèixer les idees que aporten valor. La innovació no ha de quedar restringida a l'àmbit tecnològic, sinó que ha d'incloure també millores en processos, relacions i maneres d'organitzar-se. Quan els equips poden participar activament en la millora dels serveis, s'incrementa la motivació i es genera una cultura d'aprenentatge col·lectiu.

“Innovar vol dir tenir l'oportunitat de provar idees sense por, amb confiança i suport.”

“Per avançar com a equip, necessitem temps per reflexionar junts què no funciona i buscar solucions conjuntes.”

“La millora contínua hauria d'estar integrada en la tasca quotidiana, com a part natural del nostre compromís professional.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1 Crear espais estructurats per a la cocreació i la proposta d'idees de millora dins dels equips.
- 2 Reduir les càrregues burocràtiques que limiten la creativitat i el temps per innovar.
- 3 Reconèixer i fer visibles les iniciatives de millora que neixen dels professionals.
- 4 Incorporar sistemes d'escolta activa i feedback continu per detectar oportunitats de canvi.
- 5 Promoure una cultura de la millora basada en la confiança, la col·laboració i l'assaig-error.

8.

Diversitat, equitat i inclusió

**“Influir és fer que totes les veus
comptin de veritat.”**

Deu bases per al futur

8. Diversitat, equitat i inclusió

Un sistema de salut i social transformador ha de reconèixer, valorar i integrar la diversitat d'organitzacions i dels equips. Això implica garantir la igualtat d'oportunitats en el desenvolupament professional, fer visibles totes les veus dins les organitzacions i generar espais on tothom se senti representat i segur.

Els participants reclamen un entorn inclusiu que vagi més enllà del compliment formal de normes, i que promogui l'escolta activa de totes les perspectives: professionals de diferents perfils, edats, orígens, rols i serveis. La diversitat no ha de ser una excepció, sinó un valor estructural que reforci la cohesió, la creativitat i el compromís col·lectiu.

“Quan el punt de vista de tothom es té en compte, es construeixen equips més cohesionats i compromesos.”

“Escollar a tots els serveis, perfils de professionals i disciplines enforteix l'organització i fomenta la cohesió interna.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1** Generar espais de participació on tots els serveis, perfils i rols puguin aportar, sense jerarquies invisibles.
- 2** Garantir que la informació i les decisions siguin accessibles per a tothom, amb llenguatge clar i canals diversos.
- 3** Fomentar el respecte a la diversitat generacional, de gènere, cultural i professional dins dels equips.
- 4** Incloure la perspectiva de la inclusió en les polítiques de promoció i lideratge.
- 5** Visibilitzar i reconèixer iniciatives que promouen l'equitat i la representació de col·lectius menys presents.

9.

Reconeixement i celebració

**“Reconèixer és cuidar.
Celebrar és construir vincles.”**

Deu bases per al futur

9. Reconeixement i celebració

El reconeixement és un dels motors més potents per reforçar la motivació, la confiança i el sentiment de pertinença. Els professionals reclamen que es valori no només el resultat, sinó també l'esforç, la implicació i l'actitud. El reconeixement ha de ser sistemàtic, proper i personalitzat, i formar part del dia a dia de les organitzacions, no ser només una acció puntual o simbòlica. Celebrar els èxits compartits i posar en valor les aportacions individuals i col·lectives ajuda a crear equips més cohesionats i entorns més positius. La cultura del reconeixement genera vincles més sans, augmenta la implicació i contribueix a una millor qualitat assistencial.

“

“Que et diguin ‘gràcies’ en públic, i de veritat, et pot canviar el dia.”

“

“Celebrar ens recorda per què fem el que fem, i amb qui ho compartim.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1 Incorporar espais periòdics de reconeixement formal i informal dins les rutines de treball (reunions, comunicacions internes, actes).
- 2 Fer visibles les aportacions valuoses dels professionals, independentment del seu rol, servei o perfil.
- 3 Establir mecanismes clars per recollir i retornar feedback positiu entre companys, equips i comandaments.
- 4 Crear iniciatives que celebren l'esforç col·lectiu i els projectes compartits, amb actes simbòlics i rituals propis de cada organització.
- 5 Formar els lideratges perquè integrin el reconeixement com a part estructural del seu rol, no com una excepció.

10.

Governança participativa

**“La participació no és un afegit,
és la manera de fer que tot tingui sentit.”**

Deu bases per al futur

10. Governança participativa

Una governança participativa implica escoltar, compartir decisions i construir col·lectivament les estratègies i prioritats de les organitzacions. No es tracta només de consultar, sinó d'implicar realment els professionals en els espais de direcció, planificació i canvi. La participació ha de ser efectiva, contínua i representativa. Això requereix desjerarquitzar estructures, facilitar canals estables de diàleg i garantir retorns clars sobre allò que es decideix conjuntament. Quan la governança es fa amb les persones i no només per a elles, es genera compromís, corresponsabilitat i una cultura organitzativa més resilient i justa.

“

“Quan participes en les decisions, les vius com a pròpies.”

“

“Sentir que la teva opinió importa fa que et connectis amb l'organització d'una altra manera.”

Participants jornada

Propostes d'acció prioritàries sorgides de la dinàmica participativa:

- 1** Impulsar espais mixtos i permanents on professionals de diferents nivells i perfils puguin participar en la presa de decisions estratègiques.
- 2** Establir sistemes de representació clara i rotativa als òrgans de governança, amb diversitat de veus.
- 3** Garantir transparència en les decisions preses i retorns clars a totes les propostes recollides als espais participatius.
- 4** Incorporar metodologies de cocreació en el disseny de serveis, processos i projectes de transformació organitzativa.
- 5** Formar els comandaments i lideratges en competències per facilitar la participació i gestionar processos col·laboratius amb equitat i eficàcia.

Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció
 2. Objectius i metodologia
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 5. Deu bases per al futur
 - 6. Conclusions i acció de La Unió**
-

6. Conclusions i acció de La Unió

Aquest informe recull i amplifica la veu d'una nova generació de professionals que ja són **agents actius de transformació** dins del sistema de salut i social. Un talent emergent que no només formula reptes, sinó que ofereix respostes concretes, valentes i alineades amb una nova manera de concebre les organitzacions: més horitzontals, flexibles, participatives i humanes.

Els reptes identificats apunten a barreres estructurals i culturals dins les pròpies organitzacions. Però també es constaten reptes estructurals del sistema de salut i social que dificulten l'aplicació real de molts dels avenços i propostes. És necessari repensar marcs, polítiques i criteris per tal de generar un ecosistema, integrat i orientat al benestar de les persones i dels equips.

Els missatges recollits són clars i reiterats:

- **Es reclama un lideratge proper, amb valors i capacitat d'escolta real.**
- **Es reivindiquen espais per innovar, descansar, formar-se i créixer.**
- **Es demana confiança, autonomia i reconeixement visible.**
- **Es vol participar activament en les decisions que afecten l'organització i el sistema.**

L'actitud, proactivitat i compromís d'aquest perfil de professionals són claus per activar transformacions que, sovint, neixen des de la base. Amb aquest sentit, aquest document no és només un diagnòstic, sinó una **crida a l'acció**. Una proposta futur compartit que interpel·la professionals, organitzacions i institucions a fer canvis tangibles i valents.

La Unió entén aquesta crida com una oportunitat estratègica. Escoltar i activar el talent emergent no és només una qüestió de futur, sinó una condició per garantir la **sostenibilitat, la innovació i la humanització del sistema**. Per això, es compromet a obrir espais de participació real, a donar visibilitat a noves veus i a impulsar iniciatives transformadores amb i des dels professionals.

El futur no es pot fer d'esperar. S'ha de construir. I ja ha començat.

Accions de La Unió (en construcció)

- **Consolidar una Comunitat de talent emergent** amb presència transversal a La Unió i capacitat d'incidència en projectes estratègics.
- **Impulsar bones pràctiques liderades per professionals de base**, donant-los visibilitat regular a través de canals propis (web, newsletters, jornades, etc.).
- **Promoure una visió intergeneracional aplicada** a projectes concrets de La Unió, afavorint el diàleg entre experiència i innovació.
- **Col·laborar amb altres entitats per elaborar programes de mentoria i acompanyament** centrats en lideratges transformadors, amb èmfasi en valors, escolta activa, gestió emocional i cultura organitzativa.
- **Celebrar una trobada mixta** entre la comunitat de talent emergent i l'àmbit de gestió de persones, per debatre conjuntament itineraris professionals, benestar emocional, mecanismes d'avaluació i promoció del talent.

Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

1. Introducció
 2. Objectius i metodologia
 3. Reptes i necessitats de les organitzacions i del sistema de salut i social actual
 4. Visió col·lectiva sobre el futur del sistema
 5. Deu bases per al futur
 6. Conclusions i acció de La Unió
-

7. Annex 1. Resum de continguts

1. Reptes

1.1. Professionals

- Manca d'autonomia i control excessiu
- Desconnexió emocional i falta d'espais per compartir
- Reconeixement insuficient
- Malestar físic i emocional
- Manca de temps i recursos per pensar, cocrear i innovar

1.2. Organitzacions

- Lideratges verticals i jerarquies rígides
- Infrautilització del talent intern
- Burocratització i ineficiència de processos
- Comunicació interna
- Manca de capacitació en lideratge

1.3. Sistema

- Absència d'un marc sistèmic de reconeixement professional
- Polítiques de conciliació poc efectives
- Benestar professional com a tema secundari
- Orientació assistencial i no transformadora
- Fragmentació de rols, nivells i sectors

2. Com ens imaginem el futur

1. Professionals reconeguts i cuidats, amb autonomia per innovar

- Autonomia i confiança.
- Espais per cuidar-se i iniciatives de benestar emocional.
- Cultura que valora l'esforç, amb sistemes visibles i justos, incloent lideratges informals.
- Capacitat real d'incidir en decisions i projectes, amb recursos i temps per innovar.
- Formació pràctica i continuada amb aprenentatge col·laboratiu i intercanvi entre iguals.

2. Organitzacions més humanes, participatives i capacitadores

- Lideratge proper i inspiradors, que escolten i faciliten.
- Innovació i cocreació per experimentar i transformar processos.
- Simplicitat i flexibilitat reduint burocràcia.
- Comunicació viva amb canals bidireccionals.
- Valors humans, empatia, confiança i respecte aplicats a la cultura organitzativa.

2. Com ens imaginem el futur

3. Sistema orientat a les persones i a la sostenibilitat

- Benestar professional estratègic.
- Equitat i conciliació amb condicions harmonitzades entre territoris, serveis i disciplines.
- Xarxes territorials integrades que connectin serveis sanitaris, socials i comunitaris.
- Tecnologia i IA útils per reduir càrrega, millorar decisions i apropar l'atenció a la vida quotidiana.
- Recerca i avaluació democratitzades: aplicades directament a processos i impactes reals.
- Educació pràctica, col·laborativa, arrelada al territori i als valors del servei públic.

3. Canvis necessaris (7 àmbits)

1. Lideratge i governança	de jeràrquic a horitzontal i proper.
2. Gestió de persones	de control a reconeixement i desenvolupament.
3. Organització i processos	de burocràcia a flexibilitat i cocreació.
4. Persones i valors	d'instrumentalització a entorns de confiança i cura.
5. Tecnologia i innovació	d'ús dispers a eines útils i alliberadores.
6. Atenció i serveis	de burocràcia a temps i qualitat relacional.
7. Educació, recerca, territori i xarxa	d'aïllament a aprenentatge compartit i intergeneracional.

4. Què no podem perdre

- Professionalisme i vocació de servei públic.
- Humanisme en l'atenció a les persones.
- Cooperació i treball en equip.
- Sentit de pertinença i vocació transformadora.

5. Les 10 bases i propostes d'acció

Base	Accions prioritàries
1. Comunicació clara i bidireccional	• Crear canals interns estables, clars i accessibles. • Establir espais de diàleg periòdic entre equips i comandaments. • Garantir retorn personalitzat a les aportacions. • Formar els líders en escolta activa i empatia comunicativa. • Reduir la dispersió de canals i assegurar la informació essencial.
2. Espais de participació i cocreació	• Crear grups motors i equips transversals. • Incorporar temps protegit per innovar i pensar. • Generar espais de reflexió no assistencials. • Donar poder real als equips per liderar projectes. • Integrar la cocreació en els plans estratègics.
3. Lideratge humanista i exemplar	• Formar i acompanyar comandaments en lideratge humanista. • Reconèixer i visibilitzar lideratges informals. • Promoure líders accessibles i propers al territori. • Delegar i confiar més en els equips. • Assegurar coherència entre el que es diu i el que es fa.
4. Models organitzatius basats en autonomia i benestar	• Aplicar flexibilitat horària i teletreball efectiu. • Reduir burocràcia i processos sense valor. • Establir marcs d'autogestió clars i flexibles. • Crear espais físics per descansar i cuidar-se. • Incorporar plans de benestar com a estratègia institucional.
5. Sentiment de pertinença i identitat compartida	• Fer visibles els impactes socials del treball. • Impulsar activitats socials i culturals que reforcin comunitat. • Incorporar la veu dels equips en decisions estratègiques. • Reconèixer públicament contribucions individuals i col·lectives. • Crear rituals i celebracions que recordin el propòsit compartit.
6. Desenvolupament i aprenentatge continu	• Oferir itineraris formatius clars i pràctics. • Crear programes de mentoring intergeneracional. • Assegurar temps per a formació dins la jornada. • Fomentar rotació i mobilitat interna per aprendre. • Reforçar competències en lideratge i gestió.

5. Les 10 bases i propostes d'acció

7. Innovació i millora contínua

- Crear espais protegits per innovar (laboratoris d'idees).
- Reduir traves i filtres per provar iniciatives.
- Reconèixer i difondre bones pràctiques.
- Incorporar la millora contínua al treball habitual. -Dedicació de temps i recursos específics per innovació.

8. Diversitat, equitat i inclusió

- Assegurar que totes les veus i perfils siguin escoltats.
- Introduir criteris d'equitat en plans de carrera.
- Configurar equips diversos en edats, gèneres i perfils.
- Garantir inclusió real en decisions.
- Reduir desigualtats internes entre serveis i categories.

9. Reconeixement i celebració

- Crear sistemes visibles i personalitzats de reconeixement.
- Establir feedback positiu periòdic dins equips.
- Dedicar temps en reunions a destacar bones pràctiques.
- Organitzar celebracions d'èxits i fites professionals.
- Posar en valor lideratges emergents i informals.

10. Governança participativa

- Obrir canals permanents de participació institucional.
- Incorporar talent emergent en òrgans de decisió.
- Fer seguiment públic dels compromisos adquirits.
- Promoure corresponsabilitat en la gestió estratègica.
- Redissenyar estructures de governança més horitzontals.

75% dels joves professionals se senten escoltats dins la seva organització

60% reclamen més humanització i empatia en l'atenció

40% situen el benestar professional com a prioritat estratègica

33% remarquen la necessitat de nous lideratges horitzontals i valents

80% coincideixen que la digitalització i la IA marcaran el futur, però sense perdre els valors d'humanisme, cohesió i vocació de servei

Annex 2. Enquesta prèvia a la jornada

Total de respostes rebudes: 85

Entitats de les persones que han contestat:

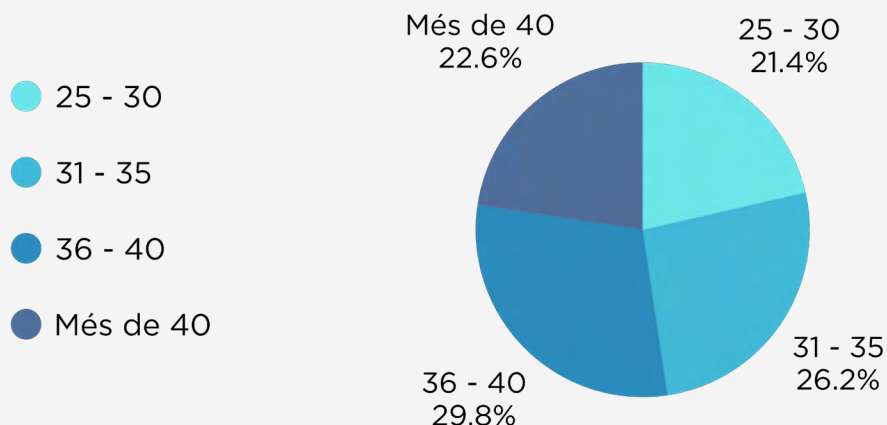
- Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa, FP
- Associació Centre d'Higiene Mental Les Corts
- CLILAB Diagnòstics
- Clínica Mi Nova Aliança
- Consorci Corporació Sanitària Parc Taulí
- Consorci Hospitalari de Vic
- Consorci Sanitari de Terrassa
- Consorci Sanitari de l'Anoia
- Consorci Sanitari Integral
- Corporació de Salut del Maresme i la Selva (CSMS)
- CPB – Fundació CPB Serveis Salut Mental
- EBA Vallcarca-St. Gervasi
- Fundació Aspace Catalunya
- Fundació Cardenal Vidal i Barraquer
- Fundació CAUS (Xarxa Santa Tecla)
- Fundació CPB Serveis Salut Mental
- Fundació Hospital de l'Esperit Sant
- Fundació Hospital d'Olot i Comarcal de la Garrotxa
- Fundació Institut Guttmann
- Fundació Orienta
- Fundació Puigvert
- Fundació Sanitària Mollet
- Fundació Salut Empordà
- Fundació Hospitalàries Sant Boi
- Grup Mutuam
- Hospital Clínic de Barcelona
- Hospital de Palamós – Serveis de Salut Integrats del Baix Empordà (SSIBE)
- Hospital Evangèlic de Barcelona

- Hospital General de Granollers
- IAS – Institut d'Assistència Sanitària – Hospital Santa Caterina
- Institut Pere Mata
- Osonament
- Parc Sanitari Sant Joan de Déu
- Pere Claver
- Qida
- Unió Consorci Formació
- Vithas
- Xarxa Sanitària i Social Santa Tecla

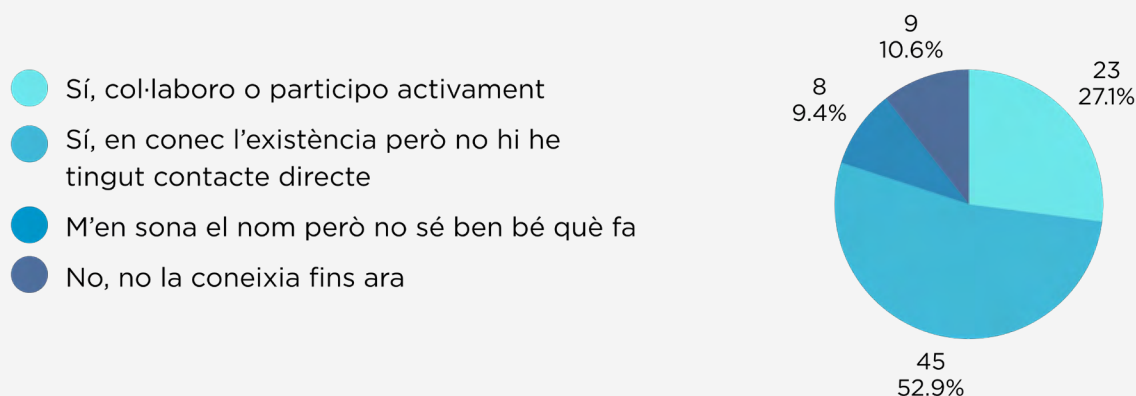
Perfil de les persones que han contestat:

- Direcció general / mèdica / infermera / tècnica
- Adjunt/a a direcció
- Cap de servei / unitat / departament
- Coordinador/a assistencial / d'equip / d'àrea
- Responsable de comunicació / persones / innovació / docència / qualitat
- Metge / metgessa / pediatra / psiquiatra / geriatra
- Infermer/a (assistencial, especialitzat, pràctica avançada)
- Treballador/a social
- Terapeuta ocupacional / fisioterapeuta
- Tècnic/a (jurídic, disseny, recursos humans, magatzem, informàtic)
- Referent de recerca o aprenentatge
- Director/a de centre / residència
- Coordinació administrativa
- Admissions/atenció al pacient

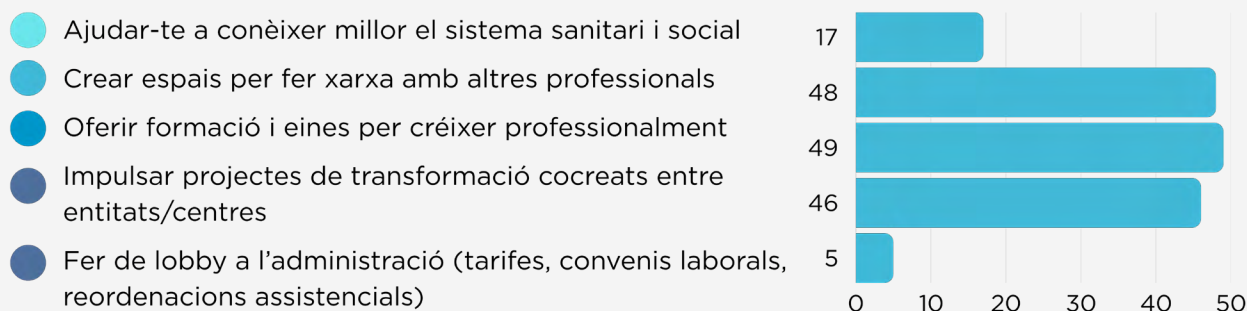
1. Edat



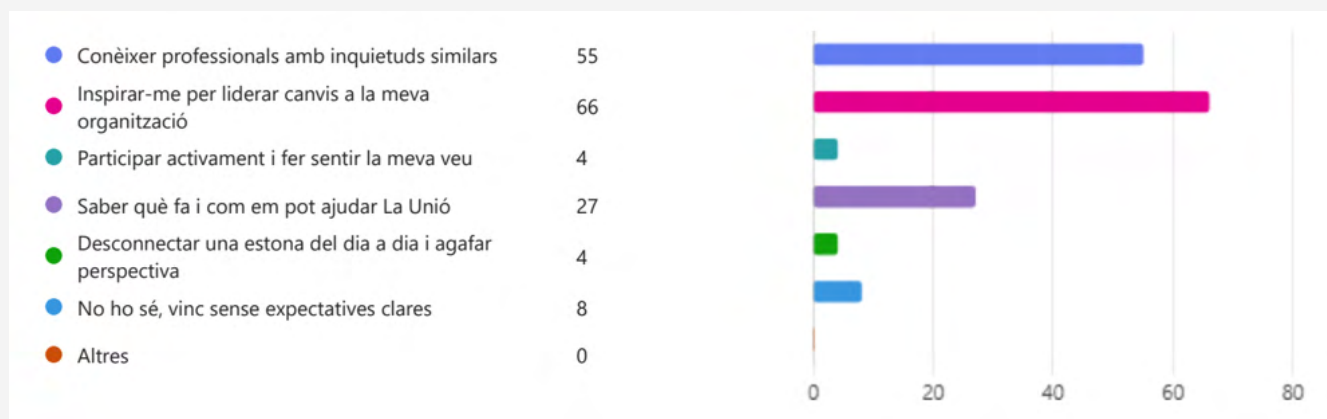
2. Coneixes La Unió. Associació Catalana d'Entitats Sanitàries i Socials?



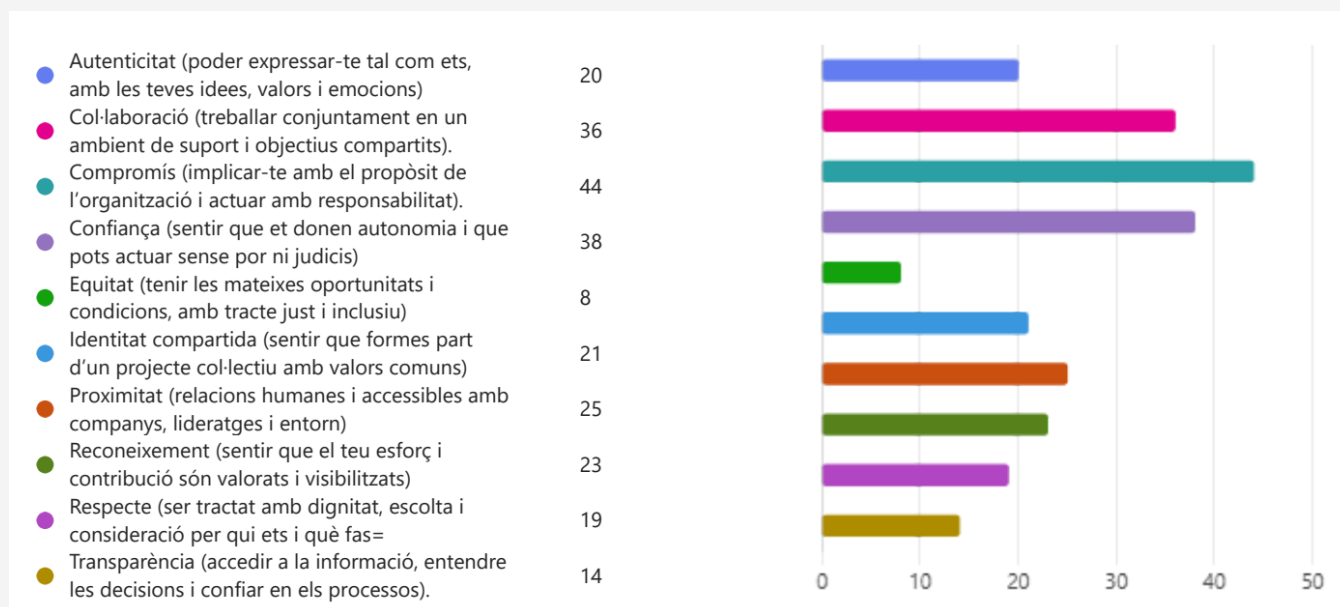
3. Què t'agradaria que La Unió fes per tu? Prioritza 1 o 2 opcions



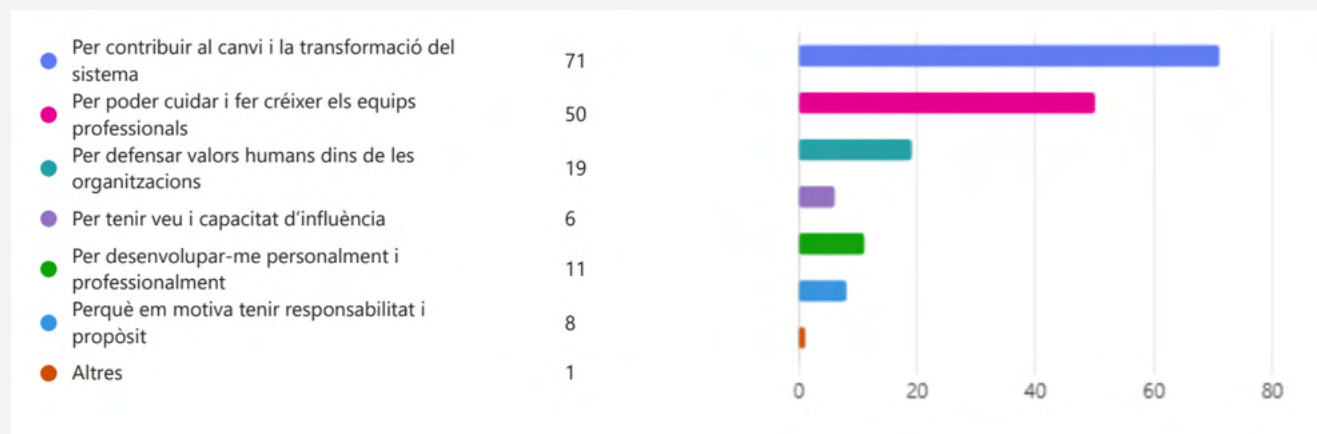
4. Què esperes obtenir de la jornada de Talent Emergent? (tria fins a 2 opcions)



5. Eix 1. Sentiment de pertinença Quin d'aquests valors connecta més amb el teu sentiment de pertinença? (Tria fins a 3)



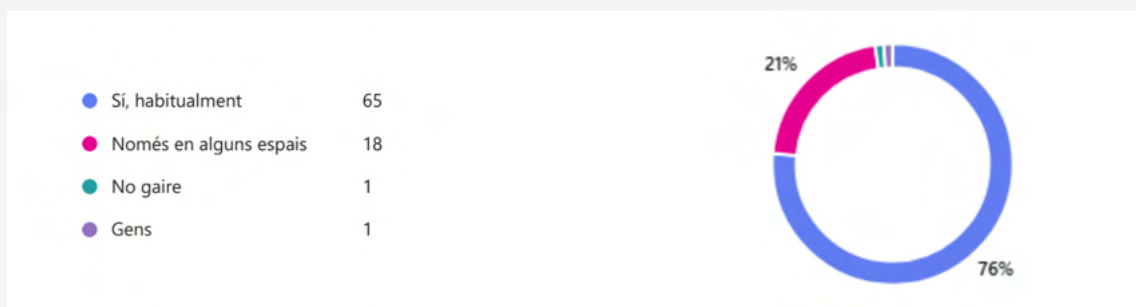
6. Eix 2. Lideratge i reconeixement. Per què creus que val la pena assumir un rol de lideratge avui al sector salut i social? (Escull fins a 2 opcions)



7. Eix 2. Lideratge i reconeixement. Quins aspectes creus que et dificulten o et fan dubtar a l'hora d'assumir lideratge? (Escull fins a 2 opcions)



8. Et sents escoltat/a dins la teva organització?



9. Eix 3. Comunicació i confiança. Marca les següents opcions segons per tu siguin:

Vermell – Pràctiques destructives: Haurien d'eliminar-se perquè trenquen la confiança, generen malestar o dificulten la col·laboració.

Groc – Pràctiques a millorar: Són iniciatives ben intencionades però que no acaben de funcionar com cal; poden resultar poc clares, impersonals, o generar confusió o desconexió.

Verd – Pràctiques transformadores: Funcionen molt bé, fomenten l'escolta i ajuden a crear un ambient de confiança i participació real.

● Destructives ● A millorar ● Transformadores

Espais i temps per opinar – Reunions per expressar idees i preocupacions sense por a represàlies.

Transparència i retorn de les idees - publicacions, sessions o correus per saber si el que aportes ha estat escoltat i què se'n fa

Participar en l'elaboració de plans estratègics - Que es facin grups focals abans de prendre decisions que t'afecten.

Referents propers – Saber quins són les persones amb rol de lideratge i que siguin accessibles que escoltin i donin veu al teu...

Grups de treball oberts - Poder formar part de comissions, grups o projectes des de l'inici.

Estructura – estructura més horitzontal i propera, no només vertical

Comunicació amb direccions / gerència – reunions o sessions a principis i finals d'any per entendre com es prenen les decisions i...

Canals oberts i bidireccionals. Newsletters o intranets i enquestes on es puguin incloure reflexions o propostes dels...



10. Com t'imagines el futur de les organitzacions sanitàries i socials d'aquí a 15 anys?

- Imagino un progrés significatiu en els tractaments i les tècniques quirúrgiques, juntament amb un creixement notable del sector sanitari privat.
- Una xarxa col·lectiva, inclusiva i estructurada, amb respecte per les subjectivitats i un objectiu comú: el benestar.
- Amb una millor capacitat de resposta i resolució, atensem quan el pacient ho necessita i no el fem venir quan no cal.
- Ús intensiu d'eines TIC i eliminació de processos que no aporten valor. Cada rol duu al màxim la seva competència.
- Necessitem una organització adequada a les necessitats tant de les persones ateses com dels professionals: flexible i amb capacitat d'adaptació.

- Unió entre departaments, amb l'ajuda d'una agència integrada social i sanitària per millorar l'atenció a pacients crònics i avançats.
- Una sanitat molt més digitalitzada.
- Espero més promoció i reconeixement al personal més proactiu i compromès.
- Ens calen nous models, noves eines tecnològiques i nous rols professionals per fer front a l'envelliment poblacional i la manca de professionals.
- Un model d'atenció centrat en les cures, amb integració social i sanitària, i la persona al centre.
- Digitalització i intel·ligència artificial per optimitzar recursos i millorar l'experiència pacient.
- Amb més temps per escoltar, coordinar i treballar en xarxa.
- Més tecnologia, però també més humanització: escolta, empatia i veu de les famílies.
- La innovació i el lideratge seran el que s'espera, no el que fa por.
- Si no canviem res, la situació pot arribar a ser crítica.
- Una atenció amb més valor per al pacient, resultats transparents i condicions laborals més personalitzades.
- Un model proactiu, integral i centrat en la persona. Equips coordinats, lideratges distribuïts, i temps per a l'atenció relacional.
- La IA ha d'alliberar temps per a cuidar, innovar i acompanyar.
- Entorns saludables, comunitaris i sostenibles. Tecnològics però profundament humans.
- Organitzacions interconnectades, digitals i humanes, amb capacitat de predir, prevenir i personalitzar l'atenció.
- Més prevenció, més recerca i serveis centrats en l'usuari.
- Una sanitat col·laborativa, eficient i compromesa amb les persones que hi treballen.
- Amb participació activa dels pacients i les famílies i atenció multidisciplinària.
- Organitzacions en xarxa, flexibles, inclusives i verdes.
- Estructures vives, que evolucionen i combinen humanització i tecnologia.
- Seran ecosistemes col·laboratius i amb lideratges valents, on la innovació i la cura transformin vides.
- Incorporació real de la IA i digitalització per a una atenció més propera i eficaç.
- La tecnologia ha de ser una aliada del model humanista, no una amenaça.
- La telemedicina i l'atenció domiciliària estaran consolidades.
- Les organitzacions seran espais de benestar per retenir talent i oferir millor atenció.

8. Participants de la jornada

Cognoms	Nom	Entitat
Abad Gil	Irene	Corporació de Salut del Maresme i la Selva
Adroher Mas	Cristina	Institut Assistència Sanitària
Aguilera Pla	Albert	Fundació Privada Hospital Asil de Granollers
Alcacer Soto	Marc	Fundació Puigvert
Ales Siles	Irene del Pilar	Fundació Hospitalàries Sant Boi
Allué	Natàlia	Fundació Sanitària de Mollet
Armengol Perez	Eulàlia	Fundació Hospital Palamós - Serveis Salut Integrats del Baix Empordà
Ayestarán Maso	Alfonso	Fundació Orienta
Balcells Grau	Aleix	Fundació Sociosanitària i Social Santa Tecla
Bas Cutrina	Francesc	Fundació Privada Hospital Asil de Granollers
Berenguer Almudaina	Marta	Consorti Sanitari de Terrassa
Biedermann Villagra	Tamara	Fundació Aspace Catalunya
Bo Balagueró	Irene	Clínica MI nova Aliança
Boada Senciales	Fanny	Institut Assistència Sanitària
Borràs Puértolas	Clara	Fundació Hospital de l'Esperit Sant
Boumsahi Ouhai	Nafissa	Fundació Hospital Olot i Comarcal de la Garrotxa
Burgos	Mònica	Associació Centre Higiene Mental Les Corts
Cano Labordena	Iván	La Unió
Carmona	Olga	Fundació Salut Empordà
Casals	Sara	Fundació Vidal i Barraquer
Cases Cunillera	Jaume	Osonament
Castillo Grado	Xènia	Consorti Sanitari de l'Anoia
Castro	Georgina	Fundació Orienta
Cerqueira	Samuel	Unió Consorti Formació
Corbella Baselga	Maria	ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa
Cuervo Saliné	Gemma	Fundació Sanitària Sant Pere Claver
De Juan	Andrés	Consorti Hospital Clínic de Barcelona
de Valles Garcia	Isabel	Consorti Sanitari Integral
Diaz Rodeño	Lucia	Consorti Sanitari de l'Anoia
Doménech Oller	Neus	Fundació Hospital d'Olot i Comarcal de la Garrotxa
Duran Navarro	Jaume	Fundació Sanitària de Mollet
Espín Pomet	Andrea	Clínica MI nova Aliança
Esponda Juarez	Kalorina	Parc Sanitari Sant Joan de Déu
Fàbregas Verdaguer	Jana	Fundació CPB Serveis Salut Mental
Figuera Cufí	Júlia	Institut Assistència Sanitària
Forner Briz	Marta	La Unió
Galobardes Vilalta	Laia	Consorti Hospitalari de Vic
Garcia	Sara	Fundació CPB Serveis Salut Mental
Garcia León	Cristina	Consorti Sanitari de l'Anoia

Cognoms	Nom	Entitat
García Ortuño	Mario	Fundació Sanitària Sant Pere Claver
Garcia Vilalta	Raquel	La Unió
Gómez Cerquera	Juan Manuel	Consorti Sanitari Integral
González Lancho	Olga	Fundació Aspace Catalunya
Gràcia Pardo	Lluís	ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa
Grane Amado	Ariadna	ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa
Gutiérrez	Felipe	Fundació CPB Serveis Salut Mental
Ibañez	Clara	Fundació CPB Serveis Salut Mental
Isern Domingo	Xènia	Salut Catalunya Central
Jebary Benslaiman	Yousra	Fundació Institut Guttmann
Jimenez Bassa	Clara	Consorti Sanitari de Terrassa
Jimenez Torrado	Marta	Fundació Privada Hospital Asil de Granollers
Juárez Zapata	Simón	Fundació Puigvert
Llobet Ribas	Marta	ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa
Llopart Guilera	Laia	La Unió
López Morillo	Juan Alberto	Fundació Hospital de l'Esperit Sant
Lopez Romeo	Sheila	Fundació Hospitalàries Sant Boi
Lorenzo Pedreira	Javier	Fundació Hospitalàries Sant Boi
Loscós	Francisco	ESADE Business School - Profesor Dep. Dir. Persones i Org.
Luna Carmona	Diandra	Fundació Privada Hospital Evangèlic
Macià Casòliva	Laura	Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa
Mangas Caldés	Júlia	Consorti Sanitari Integral
Manzano Monfort	Griselda	Corporació de Salut del Maresme i la Selva
Marfil Gonzaga	Alejandro	Fundació Vidal i Barraquer
Martínez Campoy	Sergio	Grup Mutuam
Martínez Ruiz	Sandra	Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa
Mercado Ruiz	Sara	Fundació Sanitària de Mollet
Millan Isern	Ernest	Fundació Sanitària de Mollet
Millán Sánchez	Sara	Associació Centre d'Higiene Mental Les Corts
Miralles Puigvert	Anna	Fundació Hospital Palamós - Serveis Salut Integrats del Baix Empordà
Mirete Bara	Sílvia	Grup Mutuam
Oliete Guillén	Carles	La Unió
Ortega	Loida	Fundació Privada Hospital Evangèlic
Ortigosa Aguilar	Letícia	Grup Mutuam
Parramon Costa	Olga	Consorti Sanitari de Terrassa
Pascual	Mercè	Unió Consorti Formació
Pascuet Gonfaus	Marta	Fundació Hospital d'Olot i Comarcal de la Garrotxa
Pedraza Moreno	Sergi	Fundació Institut Guttmann
Peña Mulero	Alicia	QIDA
Pérez Torres	Cristina	Hospital Vithas Barcelona
Pol Robles	Cristina	Consorti Hospitalari de Vic

Cognoms	Nom	Entitat
Pons Llobet	Neus	Fundació Sanitària de Mollet
Prat Llimargas	Cristina	Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa
Puig Casanovas	Monica	ACEBA, Associació Catalana d'Entitats de Base Associativa
Puig Palomares	Guillem	Fundació Institut Guttmann
Puigví Fernández	Laura	CLILAB Diagnòstics
Ramos Pedrol	Sofia	Fundació Sociosanitària i Social Santa Tecla
Reyes Figueroa	Julio	Institut Pere Mata
Ribot Grabalosa	Joan	Institut Assistència Sanitària
Riera	Elisenda	Fundació Sanitària Sant Pere Claver
Risco Vilarasau	Ester	Corporació Sanitària Parc Taulí
Rivera Moreno	Alex	Parc Sanitari Sant Joan de Déu
Rivero Moreno	Marta	Fundació Puigvert
Rodríguez Gonzalez	Jorge	Hospital Vithas Barcelona
Rojano Navarro	Sara	Fundació Institut Guttmann
Roman Gomez	Marta	Fundació Sanitària de Mollet
Romeu Nieto	Alba	Fundació Hospital de Sant Pau i Santa Tecla
Rossell Ayala	Guillem	Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa
Rota Arsedà	Anna	Salut Catalunya Central
Rovira Girabal	Núria	Salut Catalunya Central
Ruiz Iruela	Cristina	Fundació Sanitària de Mollet
Ruiz Simon	Ester	Institut Pere Mata
Sala Vilajosana	Núria	Althaia, Xarxa Assistencial Universitària de Manresa
Salazar Torres	Adrià	QIDA
Serra Pladevall	Judit	Consorti Hospitalari de Vic
Sierra Palomares	German	Fundació Hospital Palamós - Serveis Salut Integrats del Baix Empordà
Tono Chapatte	Marta	Fundació Sociosanitària i Social Santa Tecla
Torres Moreno	Eva	Consorti Sanitari de l'Anoia
Traver Edo	Desiré	Parc Sanitari Sant Joan de Déu
Varela Ferro	Carlos	Fundació Aspace Catalunya
Vilafranca Vilafranca	Paula	Clínica MI nova Aliança
Villamayor Bescos	Ainara	Parc Sanitari Sant Joan de Déu
Voz Osés	Irene	Fundació Privada Hospital Evangèlic
Vozmediano Martín	Cristina	Grup Mutuam
Zambrano Velarde	Cristina	Fundació Hospital de Sant Pau i Santa Tecla
Zarza Sánchez	Laia	Fundació Assistencial Mútua de Terrassa

**“Tenim idees potents i
moltes ganes de fer les
coses diferents.
Només calen
oportunitats per
posar-les en pràctica.”**

Jornada Talent Emergent
Juliol 2025

**Propostes de transformació del sistema de
salut i social des del Talent Emergent**

Propostes de transformació del sistema de salut i social des del Talent Emergent

Resultats de la primera Trobada de Talent Emergent de La Unió