

Aliances estratègiques del sector sanitari i social

Guia per al seu establiment

Consell de Sector d'Aliances Estratègiques
Novembre 2015

Autors

<i>Gil Girbau, M. Emilia</i>	Mútua Terrassa
<i>Gotsens Vila, Rafael</i>	Hospital Sant Celoni Fundació Privada
<i>Grané Alsina, Joan</i>	Fundació Privada Hospital de Campdevàrol
<i>Mangas Monge, Enric</i>	Parc Sanitari Sant Joan de Déu
<i>Riera Paredes, Ignasi</i>	ConSORCI Sanitari de Terrassa
<i>Bosch Vidal, Josep M.</i>	La Unió
<i>Estrem Cuesta, Mercè</i>	La Unió
<i>Ferrer Tarrés, Joan M.</i>	La Unió
<i>Riera Domènech, Anna</i>	La Unió
<i>Ris Romeu, Helena</i>	La Unió

Revisió editorial

<i>Carmen Riera, Ana</i>	La Unió
---------------------------------	---------

Índex

1.	Presentació	4
2.	Introducció i Objectius	5
3.	Tipologies i dimensions de les aliances estratègiques	7
	3.1 Tipologies de les aliances estratègiques	7
	3.2 Dimensions de les aliances estratègiques	9
4.	Procés de construcció de les aliances estratègiques	10
	4.1 Proposta de l'aliança (etapes 1-4)	10
	4.2 Gestió de l'aliança (etapes 5-7)	11
	4.3 Finalització de l'aliança (etapa 8)	12
5.	Marc regulador i entorn legal de les aliances estratègiques	14
	5.1 Formalització del marc de l'aliança estratègica	14
	5.2 Entorn legal de les aliances estratègiques	15
6.	Bibliografia	18

1. Presentació

Són múltiples les estratègies que segueixen les empreses per créixer i garantir la seva sostenibilitat en el temps i poder aportar així valor a la societat. Entre aquestes, les aliances busquen potenciar la complementarietat entre empreses per tal d'obtenir avantatges competitiu que no aconseguirien actuant per separat.

Entenem les **aliances estratègiques** com fórmules organitzatives que aporten un marc de col·laboració estable entre organitzacions, cerquen objectius comuns a través d'accions conjuntes que impliquen intercanviar i compartir recursos i capacitats, o bé generar-ne de nous. L'establiment de vinculacions i sinèrgies entre organitzacions és un repte exigent que sorgeix com a resposta als entorns dinàmics i canviants, com el que representen avui el sector sanitari i social, en la cerca de majors graus d'eficiència i sostenibilitat, valors consubstancials de la responsabilitat social que defensem.

La publicació que teniu entre mans és una de les aportacions del Consell de Sector d'Aliances Estratègiques de La Unió, que centra el seu interès en clarificar conceptes en relació a aquestes fórmules de col·laboració, amb la intenció que sigui d'utilitat per totes aquelles empreses del sector sanitari i social que hagin descobert l'oportunitat i vulguin iniciar, mantenir i avaluar una aliança estratègica entre institucions.

Aquest document vol servir també com una breu guia metodològica que convida a les institucions interessades a considerar aquelles bones pràctiques que al llarg dels anys hem anat coneixent i aprenent, observant les diferents experiències que existeixen a casa nostra i en un entorn internacional.

Serveix doncs aquesta guia editada pel Consell de Sector d'Aliances Estratègiques de La Unió, per donar a conèixer bones pràctiques a considerar en la creació, la consolidació, i en l'èxit d'una aliança estratègica entre empreses del sector sanitari i social.

Helena Ris
Directora General

2. Introducció i Objectius

En termes conceptuals entenem per aliança estratègica la col·laboració estable entre organitzacions de diferents tipologies, establerta mitjançant **acords formals** que compleixen les següents característiques:

- Són acords vinculats a **l'activitat productiva principal** de les entitats o a activitats de suport a l'activitat principal.
- Són acords que comporten:
 - Un **increment** de la producció de serveis.
 - **Modificacions** substancials de l'organització de la prestació dels serveis.
 - **Coproductió** de serveis o activitats.
- Són acords en els quals **l'autoritat i la presa de decisions s'ha compartit**, de manera que es prenen resolucions sense recórrer a mètodes jeràrquics de coordinació i es comparteixen els objectius i riscos.
- Són acords que es donen entre entitats que **segueixen mantenint la seva independència** jurídica pròpia, i la seva capacitat de gestió.
- Són acords formalitzats de manera explícita entre les institucions que la constitueixen amb la voluntat de **perdurar en el temps**.

I, sobretot, plantejem col·laboracions que es basen en la premissa del triple **WIN: JO** hi guanyo, **TU** hi guanyes, la **SOCIETAT** hi guanya.

A l'hora d'establir una aliança estratègica podem identificar tres grans grups de raons, que tanmateix són complementàries entre sí. Les **raons internes**, que es refereixen als intents de reduir la incertesa a la realització de quelcom nou o diferents, la qual cosa es pot aconseguir mitjançant la posada en comú de les capacitats específiques de cada un dels socis i la consecució d'economies externes. Les **raons competitives** són aquelles que tenen per finalitat reforçar les oportunitats en el mercat de les empreses que porten a terme l'aliança. I les **raons estratègiques** tenen com a finalitat aconseguir noves posicions estratègiques per als socis.

Per tant, podem dir, a partir de les raons expressades, que els elements claus en un procés de constitució d'una aliança estratègica són:

- Abastar més assumptes dels que es podrien fer si només se sustentessin en els nostres esforços o en la realització de fusions o d'adquisicions.
- Aprofitar la complementarietat de recursos (asimetries o sinèrgies) entre les empreses per tal de generar avantatges competitiu.
- Canalitzar la via de penetració en un nou mercat.
- Fer front a la competència sense fer servir recursos excessius.
- Disposar de recursos per fer inversions significatives per a l'adquisició de tecnologies que afecten a les nostres línies de negoci.

- Reduir riscos en la realització d'un projecte que per la seva magnitud i cost no és aconsellable que l'empregui una sola empresa.
- Aconseguir economies d'abast vinculades a l'explotació conjunta d'un actiu fix, pel fet de no tenir suficient capacitat individual per utilitzar l'actiu en el seu nivell d'eficiència òptim.
- Aprendre i incorporar coneixement i habilitats que no tenim.

En síntesi, les aliances estratègiques constitueixen un mitjà més per enfortir i encarar el futur. Sempre visualitzant aquestes aliances com un mitjà i no com un fi en sí mateixes, i com a palanca en aquells canvis amb cost-oportunitat que comporten un canvi de paradigma per al sector sanitari i social.

Generalment les aliances estratègiques és més probable que es produeixin entre:

- Empreses d'activitat similar situades a gran distància.
- Empreses d'activitat diferent, però complementària, pròximes entre sí.

En el sector sanitari i social, per necessitat d'optimització de recursos, per racionalitat assistencial, per economies d'escala, per adequació de l'expertesa al volum assistencial, per raons basades en criteris científics i per raons d'equitat i territorialització, s'han desenvolupat diferents mecanismes d'aliances estratègiques entre proveïdors que han esdevingut treballs en xarxa reals, moltes vegades inclús en detriment dels ingressos i en direcció contrària als incentius del sistema, si tenim en compte que el sistema de pagament actual i el model assistencial no fomenta la col·laboració entre centres.

L'objectiu d'aquest document és elaborar una guia per a l'establiment d'aliances estratègiques sòlides, que orienti als responsables que han de prendre aquesta decisió i operativitzar-la, a identificar els factors estratègics de l'aliança, la metodologia per al desenvolupament del procés de constitució i, a l'avaluació dels resultats d'aquest valor compartit.

3. Tipologies i dimensions de les aliances estratègiques

3.1 Tipologies de les aliances estratègiques

Les aliances estratègiques es poden classificar segons:

- Les característiques dels socis, els seus objectius i les relacions que estableixin entre ells. Atenent a aquests atributs, existeixen aliances estratègiques de dos tipus.

A	Aliances competitives (basades en relacions horitzontals)	Són aquelles que es desenvolupen entre empreses que porten a terme la mateixa activitat i/o desenvolupen productes similars i/o substitutius entre sí.
B	Aliances complementàries (basades en relacions verticals)	Són aquelles en les quals les col·laboracions s'estableixen entre empreses que poden complementar i equilibrar les seves activitats i/o els seus productes.

- La forma que adopta l'aliança i l'àmbit al que pertany.

1. Aliança financera o Aliança d'eficiència econòmica

Persegueixen preferentment l'obtenció d'avantatges competitius compartint capital, es a dir, aportant diverses empreses el capital i els recursos necessaris per assolir l'objectiu comú establert. Permeten obtenir un suport econòmic, economies d'escala i/o una contraprestació econòmica.

2. Aliança comercial

Persegueix preferentment l'obtenció d'avantatges competitius estratègics duradors en el camp de la comercialització i la distribució.

3. Aliança operativa

Persegueix millorar l'eficiència, la qualitat i l'accessibilitat dels serveis que es presten en els diferents àmbits d'actuació (hospitalari, atenció primària, sociosanitari, salut mental, social, serveis de diagnòstic i tractament) i afavoreixen l'atenció de proximitat.

4. Aliança tecnològica

Persegueix preferentment l'obtenció d'avantatges competitius, sia compartint el *know how* existent en cada un dels participants o bé compartint riscos en R+D.

5. Aliança productiva

Persegueix l'obtenció d'avantatges competitius, sigui per al desenvolupament conjunt de nous productes o bé a través d'integracions client-proveïdor. És una de les aliances més esteses entre els acords de col·laboració empresarial. Generalment, les relacions que s'estableixen entre les empreses són de tipus vertical, basades en la complementarietat i l'equilibri d'activitats i productes.

6. Aliança I+D

Persegueix crear sinèrgies, millorar la metodologia i ampliar les bases d'estudi i d'aplicació (realitzar tasques de recerca, endegar projectes així com oferir als investigadors assessorament).

Les tipologies descrites permeten elaborar una taula per classificar les diferents modalitats d'aliances estratègiques seguint una mateixa metodologia.

Taula exemple

Experiència AE	Breu resum	Classificació de les aliances estratègiques	
		A. Competitiva B. Complementària	1. Financera o d'eficiència econòmica 2. Comercial 3. Operativa 4. Tecnològica 5. Productiva 6. I+D 7. Altres
Creació d'un laboratori d'anàlisi clínica	Mútua Terrassa i el Consorci Sanitari de Terrassa s'uneixen per configurar un laboratori únic, amb CORE a fora dels hospitals, i amb dotacions notables dels dos hospitals (demanda immediata / urgències).	A	1, 3, 5

3.2 Dimensions de les aliances estratègiques

Les dimensions ens aporten un altre enfocament per establir l'abast de les aliances estratègiques i millorar la comprensió de què és una aliança estratègica, la funció que realitza i les diferents tipologies que s'han definit en el paràgraf anterior.

En essència, les dimensions es relacionen amb cinc preguntes:

1. Qui inicia l'aliança estratègica i com s'estructura? (Governança)
2. Quin és l'objectiu i la motivació per a la seva creació? (Objectius)
3. Per a què serveix? (Funció)
4. A quin àmbit (matèria) fa referència? (Condicció)
5. Què cobrirà, tant des de la perspectiva tècnica, com en termes de tipus de malalts o intervencions, com geogràficament? (Àmbit d'aplicació)

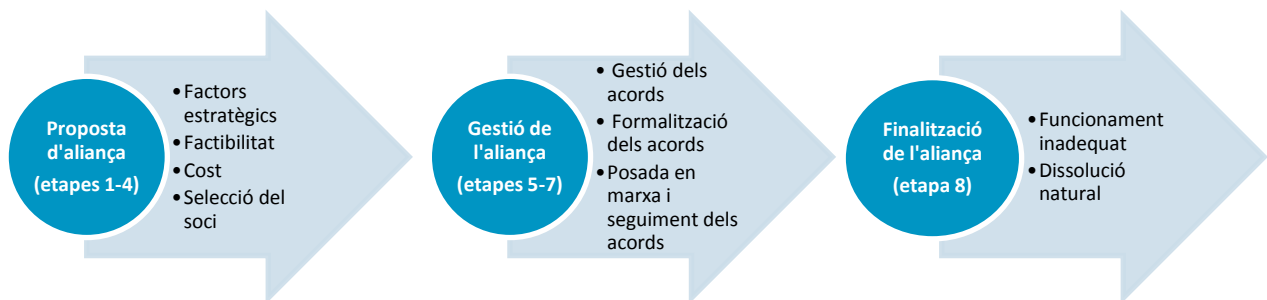
Governança	Objectius	Funció	Condicció	Àrea o territori
<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal • Definir l'estructura • Establir les Hub and spokes (les rutes assistencials per millorar l'eficiència) • Regulació orgànica • Altres 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiència • Qualitat • Seguretat • Equitat • Posicionament en el mercat • Altres 	<ul style="list-style-type: none"> • Reordenació atenció assistencial • Atenció social • Transferència de coneixements • Altres 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevalença • Complexitat • Cost • Malalt crònic • Malalt crític • Malalt comú • Malalties rares 	<ul style="list-style-type: none"> • Regió sanitària • Inter Regions sanitàries • Inter centres assistencials • Nacional • Transfronterera • Altres

4. Procés de construcció de les aliances estratègiques

En el cas d'escollir l'aliança correcta i davant d'una situació determinada, sigui en un cas reactiu (proposta externa) o proactiu (proposta per par nostre) cal tenir en compte:

- Les modalitats ja existents, financeres, comercials, tecnològiques, productives, operatives i d'I+D.
- Modalitats de caràcter mixt, comercial tecnològica o financera tecnològica.
- La possibilitat de crear "noves figures", d'acord amb la seva situació particular.

En qualsevol cas, per tal d'establir una aliança sòlida és important determinar el pla que s'ha de seguir. A continuació estructurarem de forma breu les tres fases de tot procés de construcció d'una aliança estratègica genèrica: proposta d'aliança, gestió de l'aliança i finalització de l'aliança (si s'escau). Aquestes fases comporten un seguit d'accions, 8 en total, i alguns aspectes a tenir en compte que considerem rellevants.



4.1 Proposta de l'aliança (etapes 1-4)

Proposta d'aliança		Factors a tenir en compte
1	Identificació dels factors estratègics	<ul style="list-style-type: none"> • Fer balanç dels punts febles i dels punts forts de la nostra organització. • Identificar què oferim i què esperem de la futura aliança.
2	Balanç factibilitat de l'aliança (compatibilitat amb el soci)	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar els canals i els criteris per a la cerca de col·laboradors/socis. • Fer l'anàlisi dels aspectes legals i la manera de portar a terme la negociació de l'acord.

3	<p style="text-align: center;">Avaluació del cost (i l'esforç) de l'operació</p> <p>Acotar clarament quin serà el nivell de compromís que l'organització pot assumir i què pot exigir /esperar a canvi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fixar el retorn de beneficis, la política de dividends, el grau d'intercanvi d'informació tècnica, etc. • Fer un estudi de mercat identificant aquells factors que es consideren claus en l'evolució del segment del mercat que ens interessa.
4	<p style="text-align: center;">Selecció adequada del soci</p> <p>És necessari aplicar les mesures oportunes per tal d'assegurar una elecció eficient.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi de la capacitat: que les seves competències essencials complementin les de la resta dels socis i proporcionin un valor afegit addicional. • Anàlisi de la compatibilitat: és necessària la comunió de valors i punts de vista respecte la manera de dirigir el personal (si s'escau). • Assumpció del compromís: l'aspecte més important que s'ha de tenir en compte en el possible soci és la seva honestedat i la transparència, condicions fonamentals perquè es produeixi una cooperació efectiva i perquè l'aliança funcioni.

4.2 Gestió de l'aliança (etapes 5-7)

En el procés de constitució d'una aliança estratègica, és en aquesta fase de gestió quan es produeix la negociació i la signatura de l'acord de l'aliança estratègica. I és que la gestió d'aliances estratègiques ha d'estar basada en la confiança i l'adaptació dels uns i els altres al nou entorn i, per fer-ho, s'ha d'utilitzar algun tipus de document contractual que aclareixi qualsevol tipus de discrepància. Això estimularà l'adquisició, la comunicació i la creació de coneixement dins de les organitzacions associades.

	Gestió de l'aliança	Factors a tenir en compte
5	<p>Gestió dels acords</p> <p>La negociació és una fase primordial, tant per culminar les etapes anteriors com per establir unes bases satisfactòries per a ambdues parts, capaces d'assegurar resultats positius en el futur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer si l'elecció dels socis potencials ha estat correcta • Aproximar posicions amb els socis potencials i determinar el tipus i les característiques de l'aliança que s'establirà. • Per tal que la negociació sigui efectiva i satisfactòria per a totes les parts, és necessari establir unes directrius referents tant al funcionament del grup com al mateix procés de negociació.
6	<p>Formalització dels acords</p> <p>S'aconsella negociar sobre la base de diversos acords referits a punts clau. Un acord global resulta més fràgil i difícil de modificar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicions contractuals de base: aportacions tècniques de cada soci (coneixements i/o patents). Aportacions de mitjans de cada soci (financers, productius, comercials, administratius...). • Objectius, programes i durada de l'acord. • Instruments de direcció, execució i control de l'aliança. • Regles de reconducció, rescissió i liquidació, en cas de ruptura de l'acord.
7	<p>Posada en marxa i seguiment dels acords</p> <p>En aquesta última fase del procés de creació d'unes aliances estratègiques és quan es portarà a terme la implantació de l'aliança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'èxit dependrà de si s'ha fet una planificació adequada d'optimització del seu valor total i de si s'ha definit correctament l'assignació de papers de lideratge. • Serà de gran utilitat fer un seguiment de l'evolució de l'aliança. • Caldrà tenir en compte: crear el clima correcte. Vigilar les aportacions dels socis. Vigilar la circulació d'informació. Tornar a valorar la viabilitat estratègica de l'aliança. La importància de les relacions internes.

4.3 Finalització de l'aliança (etapa 8)

Hi ha diverses raons que expliquen per què fracassen els acords d'aliança. El fet d'assolir els objectius que inicialment es van acordar també és un dels motius principals pels quals es pot dissoldre una aliança.

Finalització de l'aliança

Factors a tenir en compte

8

Finalització de l'aliança

- L' establiment d'un acord en condicions forçades.
- La incompatibilitat entre els diversos socis cooperants pel que fa a la filosofia de gestió, els plantejaments sobre criteris d'èxit, el nivell esperat d'èxit, la durada temporal de l'acord, etc.
- No tractar profundament l'aspecte de les transferències de tecnologia i informacions d'una empresa a una altra.
- Indefinició de l'estratègia i de l'estructura de l'acord.
- Defensar irracionalment posicions massa estrictes durant el funcionament de l'acord.
- Els abusos de poder per part d'un dels socis ocasionen la pèrdua consegüent d'autonomia per part de la resta de les empreses.
- Supervisió inadequada del funcionament de l'aliança.
- Control ineficaç de l'execució de les accions i del funcionament de les estructures.
- Noves prioritats dels socis o que hi hagi un canvi de mercat.

Cada aliança és un món i, per evitar conflictes ulteriors, és convenient establir des d'un principi com es desvincularà, de manera que no perjudiqui els seus socis. Avançar-se al resultat final forma part de la bona gestió d'una aliança.

5. Marc regulador i entorn legal de les aliances estratègiques

Les aliances estratègiques es fonamenten sobre la base de la confiança mútua i la transparència d'informació en els temes que s'alien. Tindran més consistència i solidesa si se sustenten en un marc regulador ben definit que estableixi els drets i les obligacions acordats per les parts i també la resolució de conflictes, i, finalment, si s'escau, la resolució de l'aliança.

Per a aquesta finalitat és indispensable que els acords que s'han d'acomplir per cadascuna de les empreses que estableixen l'aliança estratègica es plasmin en un document formal, conveni, contracte o acord, amb validesa jurídica que li atorga a l'aliança un valor de seguretat.

5.1 Formalització del marc de l'aliança estratègica

Abans d'establir una aliança estratègica, les empreses han de determinar els aspectes i les condicions que configuraran l'aliança per tal de plasmar-los després en el document formal que avalarà oficialment les condicions en les que s'ha acordat fer l'aliança.

Llista de control dels aspectes bàsics a considerar i que s'hauran de fer constar en el document formal, conveni, contracte o acord:

- Nom de l'associació / col·laboració
- Objectius de l'aliança
- Beneficis de l'aliança
- Compromisos mutus, riscos, responsabilitats, drets i obligacions
- Aportació a l'aliança (recursos) i el seu valor quantitatiu
- Especial referència al règim del personal assignat a l'aliança
- Percentatge de participació de les parts
- Fiscalitat de les activitats de l'aliança
- El finançament, recursos propis i externs
- L'administració de l'aliança
- La localització de les activitats de l'aliança
- Definició de les tasques i activitats de l'aliança
- Tecnologies a utilitzar
- Cobertura de la responsabilitat per les activitats de l'aliança
- Mecanismes de resolució de conflictes
- Mecanismes de finalització de l'aliança (desvinculació)
- Recolzament legal
- Altres aspectes

5.2 Entorn legal de les aliances estratègiques

Quan parlem d'entorn legal no ens referim a una o diverses fórmules jurídiques que esdevinguin de l'aliança. En realitat *Aliança Estratègica* no és un concepte jurídic que tingui reflex ni en la normativa civil, ni en la mercantil, ni en l'administrativa.

L'articulació de les aliances estratègiques implica el manteniment de la personalitat jurídica de les entitats que hi participen, i en alguns casos pot donar lloc a la creació d'una nova entitat jurídica, participada pels impulsors de l'Aliança. En aquests casos, la nova entitat resultant haurà de subjectar-se a qualsevol figura jurídica de les permeses en dret i singularment adequada a les necessitats, objectius i interessos dels participants, sense que per definició es pugui assignar de manera específica una o altra forma jurídica.

Dit l'anterior, si que és rellevant tenir present, i més actualment, que l'articulació d'aliances estratègiques haurà de considerar determinats impediments derivats de la naturalesa jurídica dels participants. Ens referim a aquells casos en què una de les entitats impulsores de l'aliança estratègica sigui una administració o entitat del sector públic. En aquests casos, la generació d'aliances estratègiques entre entitats de dret privat i entitats públiques pot veure's limitada per la regulació jurídica d'aquestes darreres, que demana i exigeix una revisió de la normativa de contractació pública i la seva aplicació al cas concret, de manera que l'efectivitat de l'aliança no suposi l'adquisició de béns o serveis al mercat, sense sotmetre-la a un procediment de concurrència competitiva.

Així mateix, si l'aliança estratègica suposa la creació d'una tercera i nova entitat jurídica, s'haurà d'analitzar si la participació d'entitats privades en aquesta invaliden la naturalesa de la nova entitat com a *mitjà propi* de l'administració pública o entitat del sector públic concernida, ja que si no pot tenir aquesta consideració (com a *mitjà propi*) novament veurem invalidada l'estratègia per vulneració de la normativa de contractació pública en el cas que l'aliança estratègica suposi l'adquisició de béns o serveis, o la prestació a tercers de serveis encomanats.

Per tant, en relació a la fórmula concreta per articular l'aliança estratègica caldrà analitzar la naturalesa jurídica dels seus participants, que en determinats casos en limitarà o condicionarà la fórmula a emprar.

Cal, però, fer referència a un altre entorn, o més concretament a si l'entorn jurídic i normatiu del sector sanitari i social permet o afavoreix l'estímul d'aquest tipus d'iniciatives. En aquest sentit és convenient tenir present el desplegament normatiu vigent com a element de referència i, en darrer terme, justificatiu d'aquestes iniciatives.

Així, podem destacar:

1. **Llei 15 /1990, d'ordenació sanitària de Catalunya**, que estableix el model sanitari català articulat en la diversificació de proveïdors i en la coordinació de la prestació de serveis en xarxa.
2. **Decret 196/2010, del SISCAT** que configura la xarxa de centres, serveis i establiments sanitaris d'utilització pública i un marc estable per a la consolidació d'aliances estratègiques entre les entitats proveïdores de serveis assistencials i l'aprofitament i l'optimització de les infraestructures i recursos existents.
3. **Llei 44/2003, d'ordenació de les professions sanitàries** que possibilita la prestació de serveis de professionals sanitaris en altres entitats alienes en el marc d'una aliança estratègica o programa de gestió compartida.
4. **Llei 2/2014, de 27 de gener, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic**, que en relació a les entitats del sector públic preveu mesures d'eficiència econòmica mitjançant la contractació pública; recull la creació de la Central de Compra Pública de la GC i recull que en l'àmbit del CatSalut, els titulars del centres, serveis i establiments integrats en el SISCAT poden efectuar contractacions conjuntes.

En darrer terme, i retornant al que hem apuntat en els paràgrafs anteriors, és a dir, les limitacions que poden operar en la creació d'aliances estratègiques quan una de les entitats participants és una administració pública o entitat de dret públic, hem de fer referència a la Directiva 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014, sobre contractació pública. Aquesta norma incorpora la possibilitat d'establir règims de contractació particulars en relació a determinades categories de serveis públics (sanitaris, educatius i socials), als que la Directiva denomina "serveis públics a les persones". La Directiva reconeix que aquesta tipologia de serveis es presten en un context particular que varia molt d'un Estat membre a un altre, atès el context cultural de cadascun d'ells, i sosté que han d'estar subjectes a normes de transparència a tota la Unió Europea, però a partir d'aquí, i tenint en compte la importància del context cultural i el caràcter essencial d'aquests serveis, s'ha d'oferir als Estats membres un ampli marge de maniobra per a organitzar l'elecció dels proveïdors de serveis de la manera que considerin més oportuna.

Les normes de la Directiva tenen en compte aquest imperatiu a l'imposar només l'observança dels principis fonamentals de transparència i d'igualtat de tracte i a l'assegurar que els poders adjudicadors puguin aplicar, per a l'elecció dels proveïdors de serveis, criteris de qualitat específics.

Dit això, en el procés, encara en tràmit, de transposició de la Directiva a la normativa estatal espanyola, el grup tècnic encarregat d'aquesta tasca ha optat per no incorporar a la modificació de la Llei de Contractes del Sector Públic espanyola cap referència especial a aquests contractes de *serveis públics a les persones*, sota el criteri jurídic fonamentat en què en aquestes matèries les competències plenes han estat transferides a les CCAA, i que, per tant, els hi correspon a aquestes les competències de desplegament legislatiu, execució i control dels serveis sanitaris, socials i educatius, inclosa la competència d'organització dels serveis. I és per això, que les comunitats autònomes poden, mitjançant una norma amb rang de Llei, desplegar les disposicions dels articles 74 a 77 de la Directiva, per tal d'adequar la contractació dels serveis públics d'atenció a les persones (sanitaris, socials i educatius) a les peculiaritats dels models de salut, social i educatiu propis de cadascuna d'elles.

En el transcurs del Debat General sobre el sistema públic de salut celebrat els dies 17, 18 i 19 de juny al Parlament de Catalunya es va adoptar, entre les diverses resolucions acordades, la creació d'un grup de treball d'experts per tal de treballar en el text d'una Llei d'aquestes característiques en l'àmbit sanitari, que tindria per objecte l'ordenació de les prestacions sanitàries del SISCAT i hauria de garantir la continuïtat del model organitzatiu sanitari propi del país, establert per la Llei 15/1990, del 9 de juliol, d'ordenació sanitària de Catalunya, i les disposicions concordants.

Per tant, és en aquest context en el que hem de considerar que, l'elaboració d'aquest text legal propi per Catalunya pot establir les bases sobre els eixos designats per la Directiva Europea que permetin formes de col·laboració publicoprivada entre les entitats del SISCAT que no trobin els topalls que, fins a la data, s'han posat sobre la taula per impedir aliances estratègiques entre entitats privades i entitats del sector públic.

6. Bibliografia

- ***Building European Reference Networks in Health Care. Exploring concepts and national practices in the European Union. European Observatory on Health Systems and Policies.***
2013
- **Llei 15/1990, de 9 de juliol, d'ordenació sanitària de Catalunya**
- **Llei 44/2003, de 21 de novembre, d'ordenació de les professions sanitàries**
- **Ley 30/2007, de 30 de Octubre, de Contratos del Sector Público.**
- **Llei 2/2014, de 27 de gener, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic**
- **Decret 196/2010, de 14 de desembre, del sistema sanitari integral d'utilització pública de Catalunya (SISCAT)**
- **Directiva 2014/24/UE, de 26 de Febrero de 2014, del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea sobre contractació pública.**
- **Gestió clínica: El temps de les aliances. Marc jurídic i polític actual de les aliances estratègiques en el sector sanitari.** CatSalut, 14a Jornada d'Estiu de la Professi6 Mèdica.
2014