

XIX Jornades d'Entitats de Base Associativa

Arquitectura, Tendències i Innovació en els Models de Gestió

Tarragona, 26 Novembre de 2015

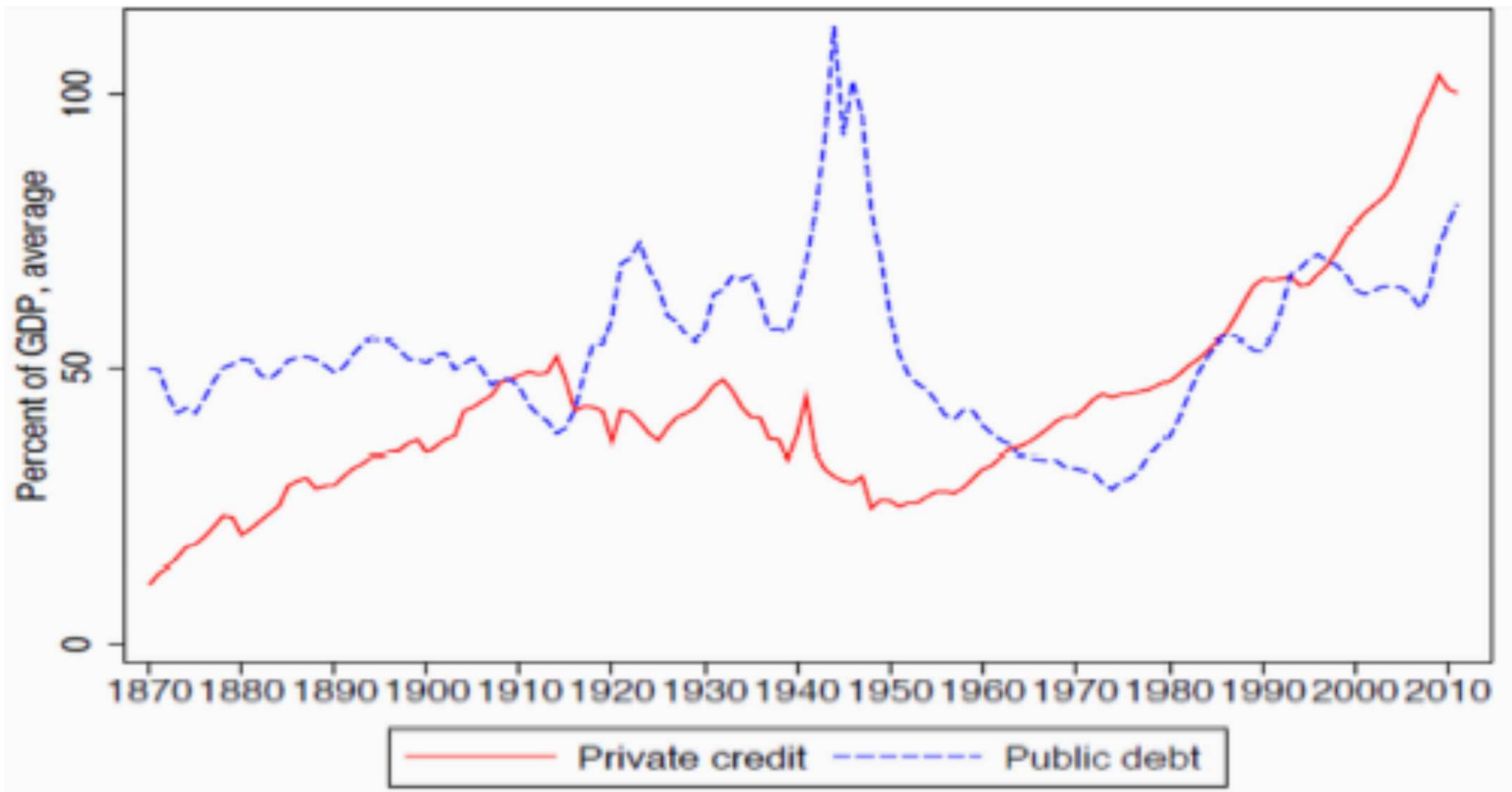
Dr. Ricard Alemany

Tendències Globals

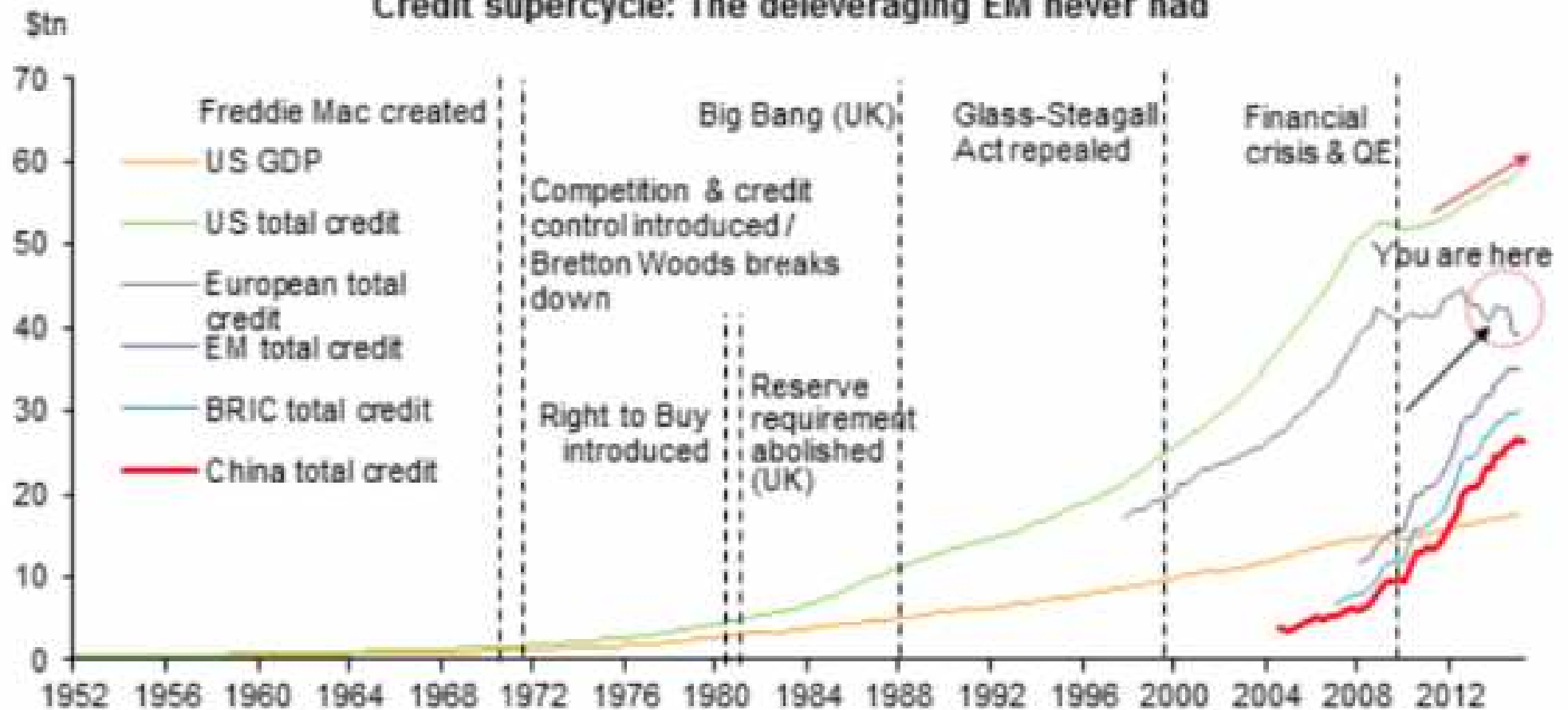
- ✓ Canvi Climàtic
- ✓ Deute
- ✓ Energia
- ✓ Demografia
- ✓ Desastres naturals
- ✓ Tecnologia
- ✓ Desigualtat
- ✓ Globalització
- ✓ Aliments + Aigua
- ✓ Salut
- ✓ Educació
- ✓ Geopolítica



Deute



Credit supercycle: The deleveraging EM never had



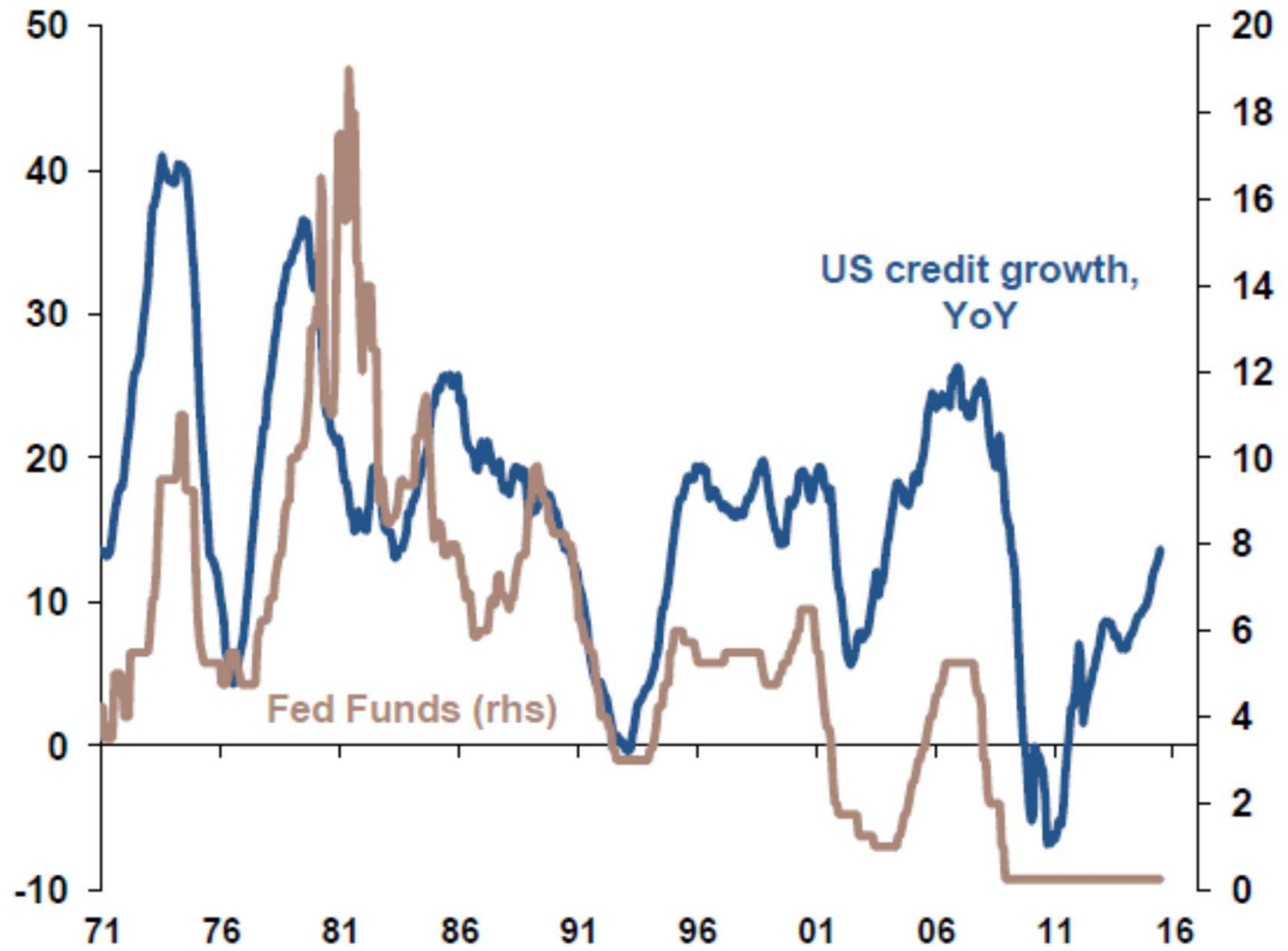
Source: RBS Macro Credit Research, Federal Reserve, ECB, Bloomberg



Credit Exhaustion ?

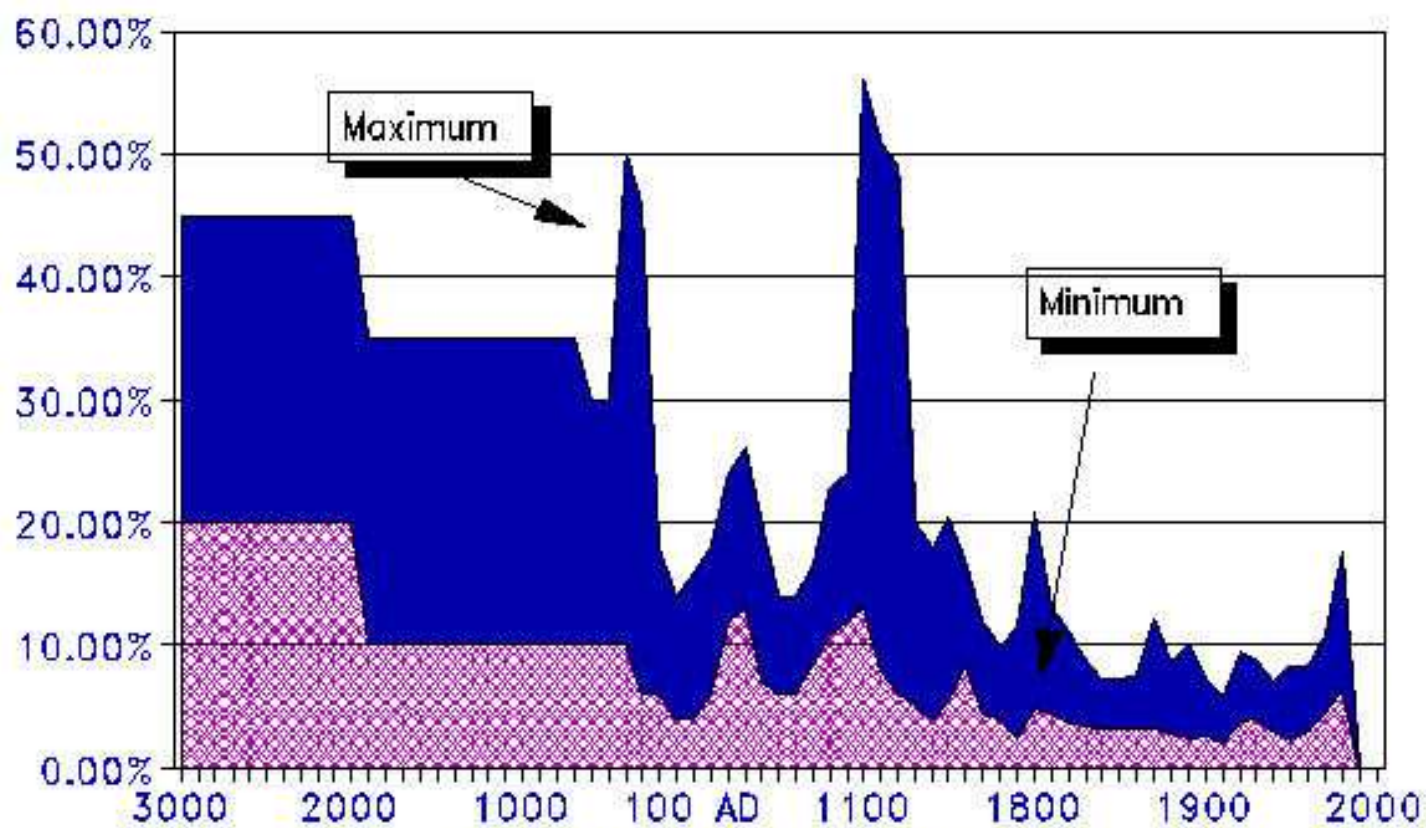
Fed Funds normally moves with bank lending

Source: SG Economics, SG Equity Quant



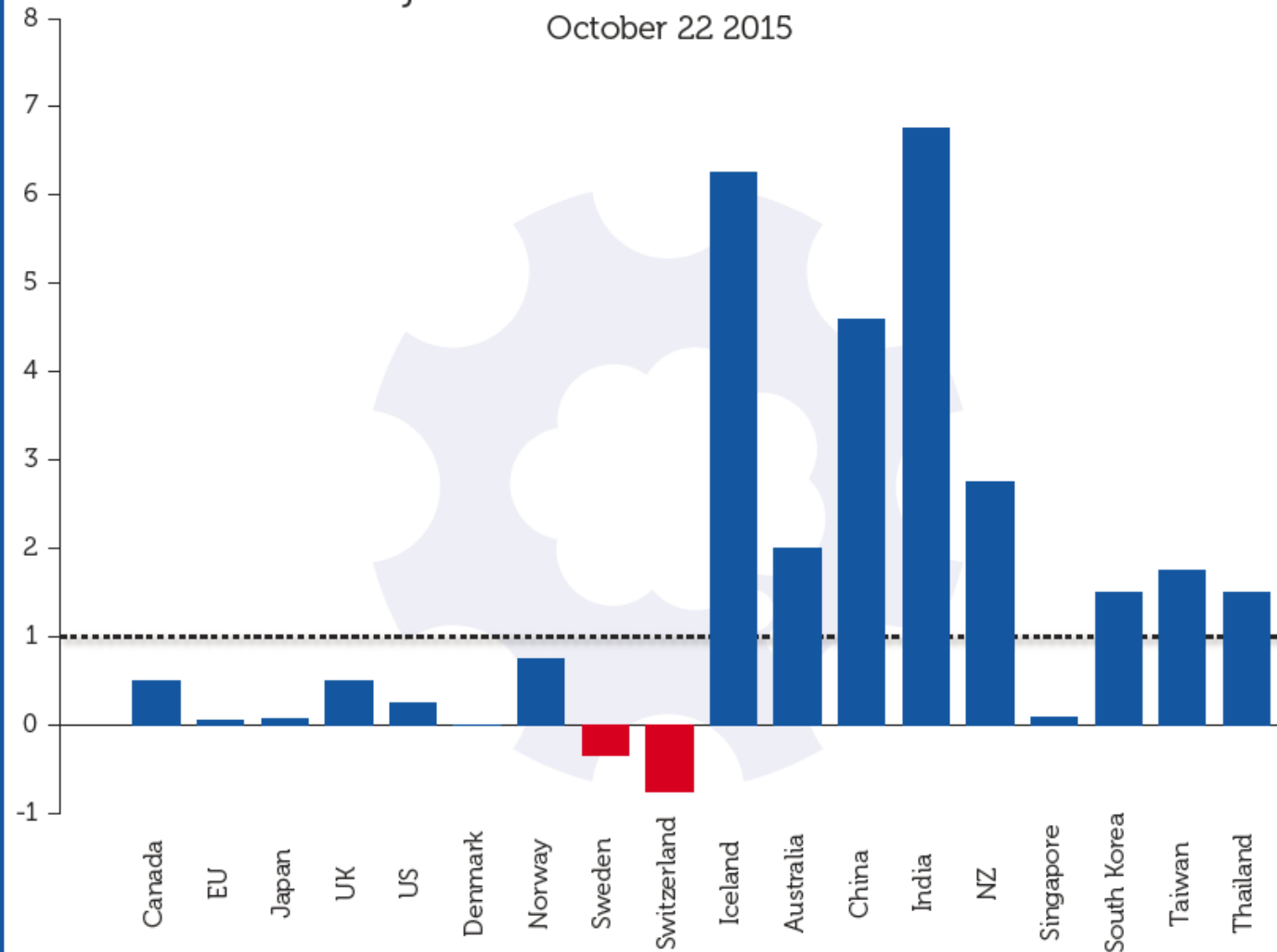
World Interest Rates 3000 BC – Date

According to Capital Concentration



Copyright 1990 Princeton Economics

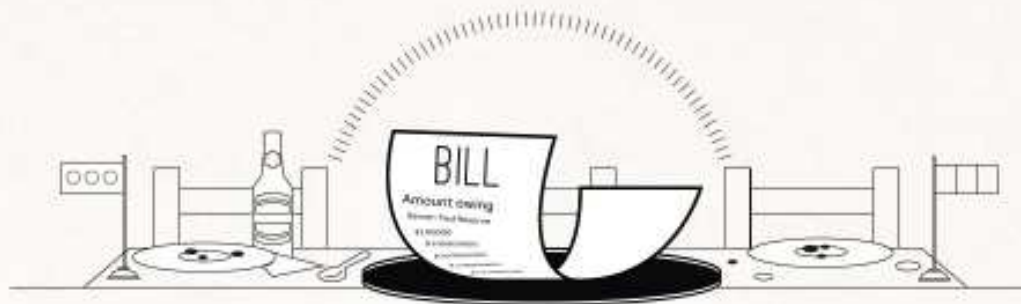
Major Central Bank Interest Rates October 22 2015



Source: Bloomberg

3 WAYS TO MEASURE SOVEREIGN DEBT

Who actually has the money to foot the bill?



There are a few ways to look at how much debt a country has accumulated, and each tells a slightly different story.

Below, we visualize this debt using three different measures. See who rises and falls in the rankings as a result.

1



Debt-to-GDP

This is how national debt is typically reported. It is the ratio between a country's sovereign debt to its GDP. While the GDP number is representative of the total country's production, it does not necessarily translate to tax revenue that could be used to pay down debt.

2



Debt to Total Revenue Ratio

This measure is the ratio of sovereign debt to all government revenue (including federal, state, and municipal jurisdictions). This measure gives an idea of how much tax revenue would be needed to pay down the debt.

3



Debt to Central Government Revenue Ratio

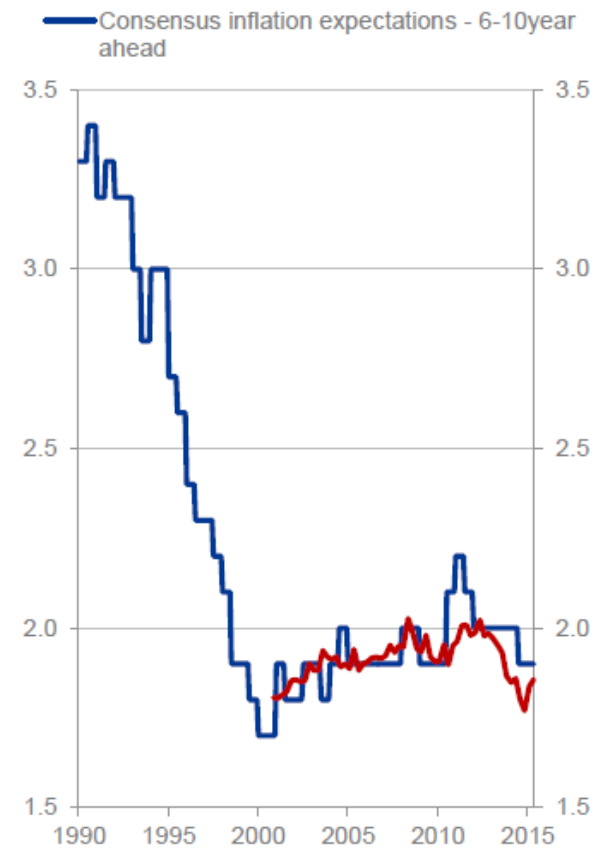
This measure excludes any state or municipal revenue, and gives an idea of how much federal tax revenue alone would be needed to pay down the debt.

Long-term government bond yields
10-year yields; % p.a.



Source: ECB.

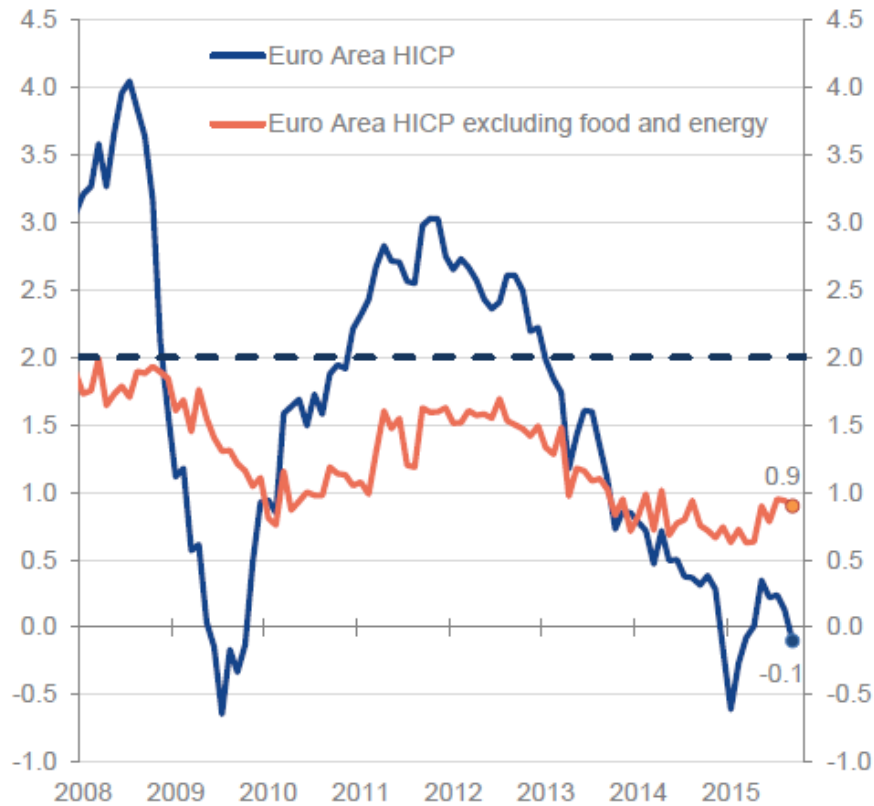
Long-term inflation expectations
% p.a.



Sources: Consensus Economics and Survey of Professional Forecasters.

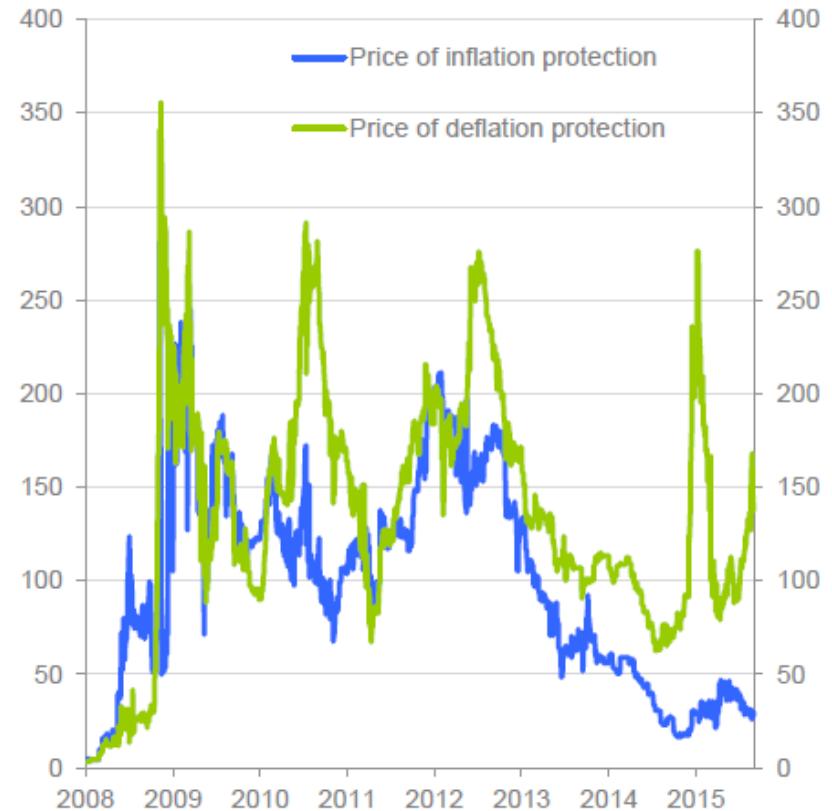
- Deflació $(\pi < 0)$
- Feble inflació $(\pi \downarrow)$
- Biflació $(\pi_a \uparrow ; \pi_b \downarrow)$
- Stagflació $(\pi \uparrow + g \downarrow)$
- Hiperinflació $(\pi \uparrow\uparrow)$

Euro area inflation % p.a.



Source: Eurostat.
Latest observation: September 2015 (flash)

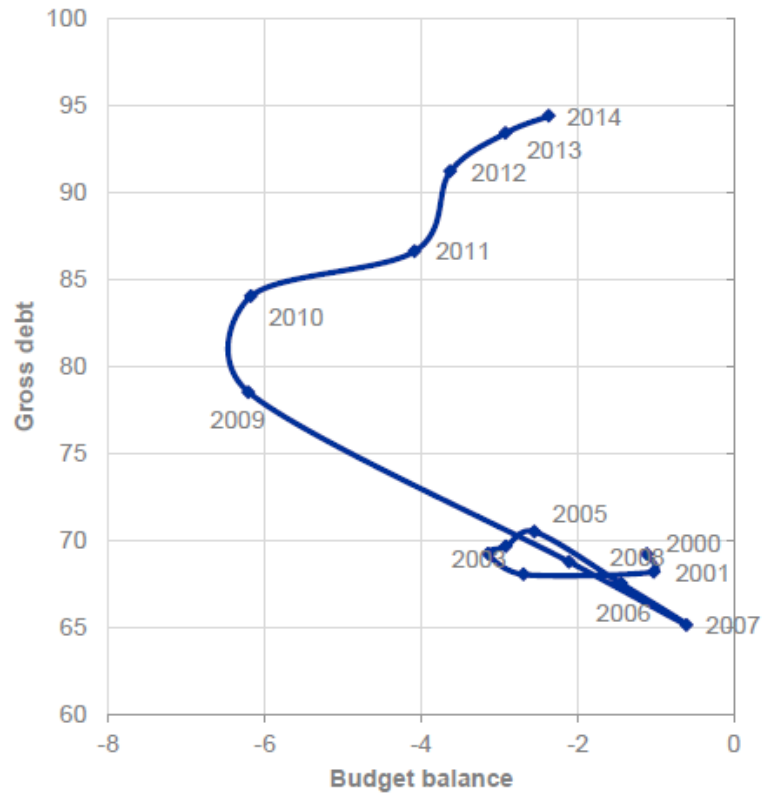
Price of inflation and deflation protection basis points per annum



Source: Bloomberg.
Note: Price of 0% floor and 4% cap options (year-on-year) on euro area HICP inflation – 5Y maturity. Developments should be interpreted with caution due to limited market liquidity. Latest observation: 2 September 2015.

Euro area government debt and deficit

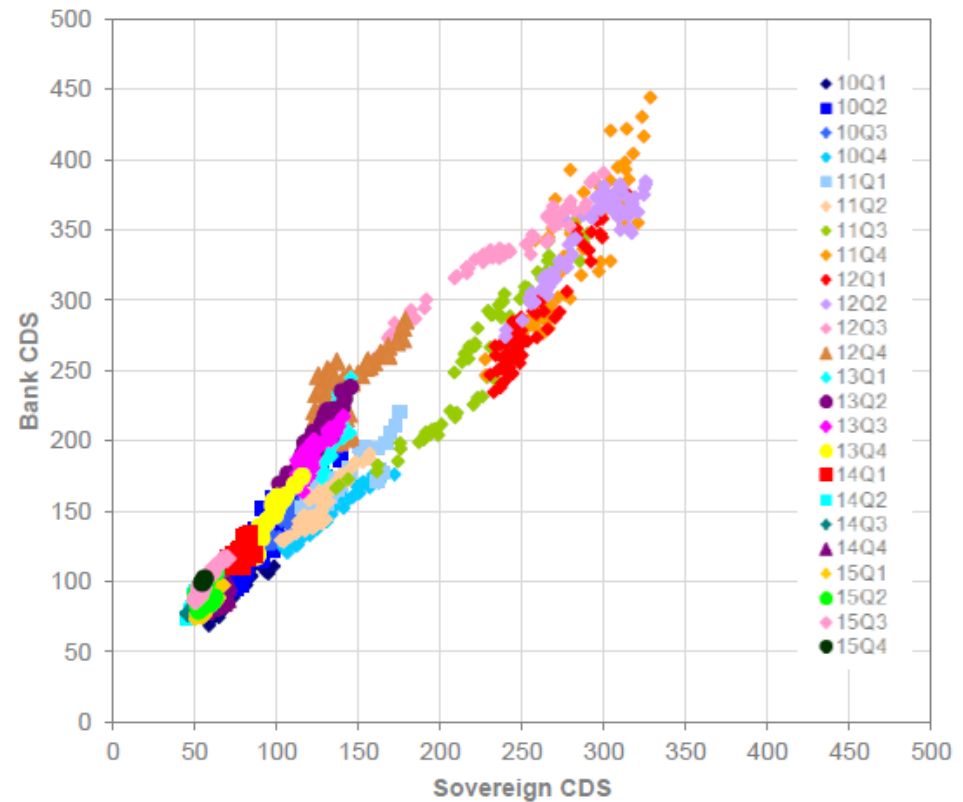
% of GDP



Sources: European Commission's spring 2015 economic forecast, ESA95 data before 2006.
Note: Budget balance excludes UMTS proceeds.

Euro Area Banks and Sovereigns Credit Default Swaps (CDS)

basis points; Q1 2010 – Q3 2015



Sources: Thomson Reuters and ECB calculations.
Latest observation: 1 September 2015.



Desigualtat

TRICKLE DOWN

USA


THE RICH

MIDDLE CLASS

MATSON

THE POOR

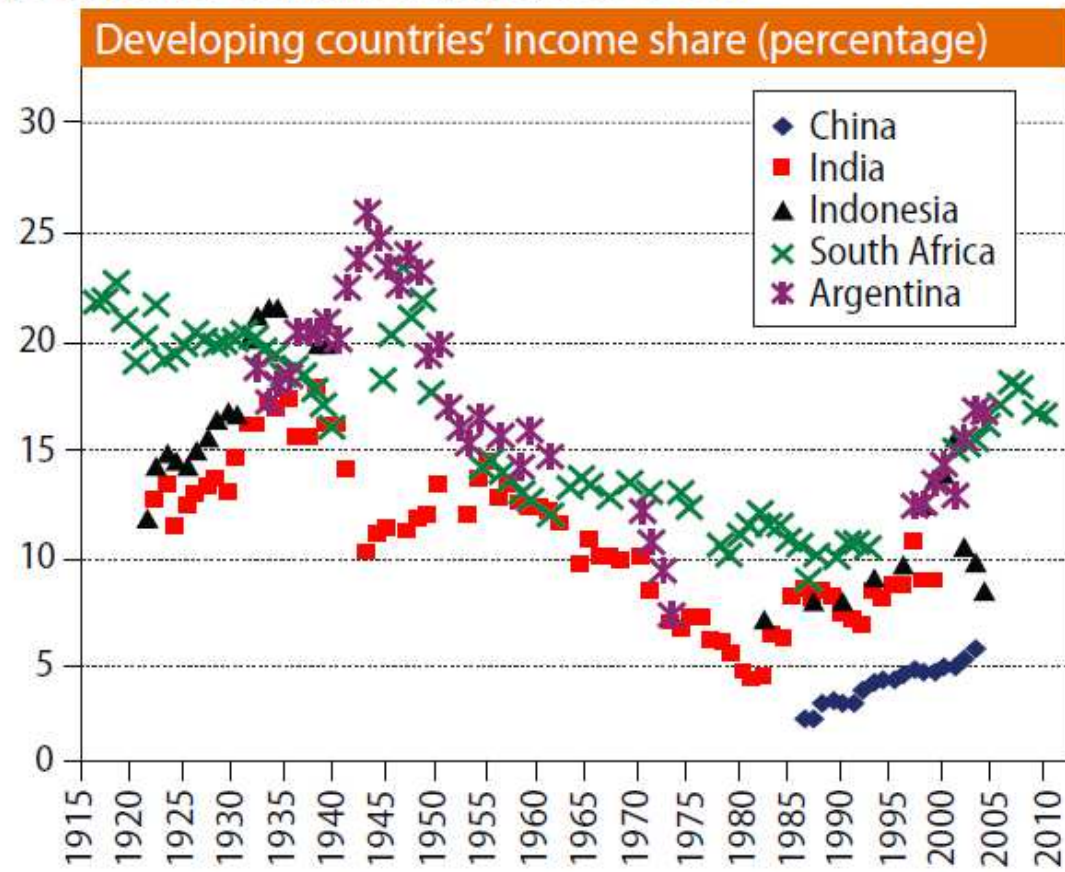
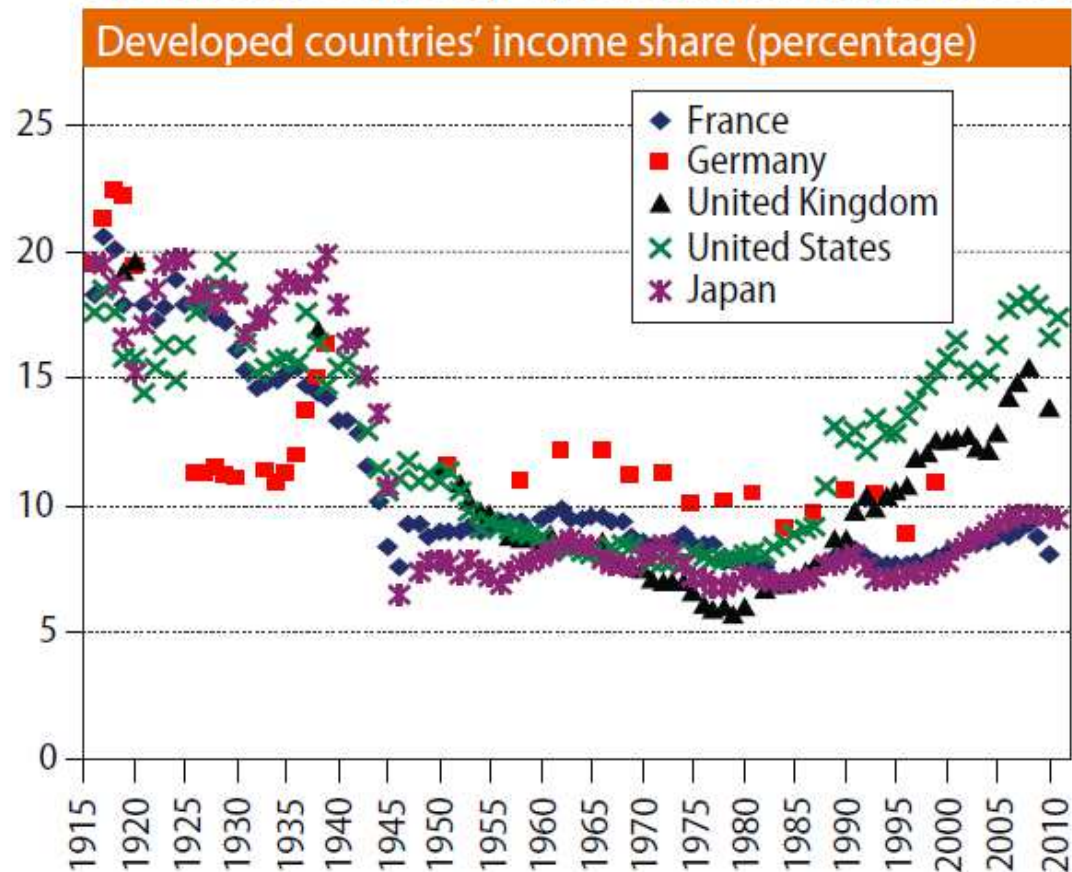




“The outstanding faults of the economic society in which we live are its failure to provide for full employment and its arbitrary and inequitable distribution of wealth and incomes ... I believe that there is social and psychological justification for significant inequalities of income and wealth, but not for such large disparities as exist to-day.”

John Maynard Keynes *General Theory* (1936)

Income share of the top 1 per cent for a sample of developed and developing countries, 1915-2010



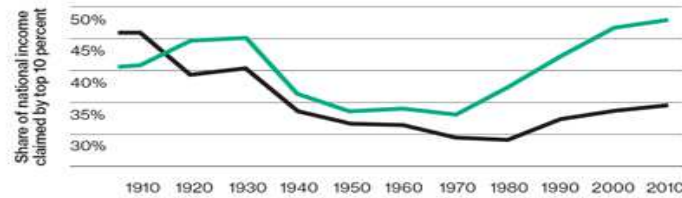
Source: World Top Incomes Database.

The Inequality Problem

Inequality is growing particularly fast in the United States, while accumulated wealth as a percentage of national income is rising in Europe. In the aftermath of the recession, much of the recovery went to the very rich. Meanwhile, those with low levels of education are falling further behind.

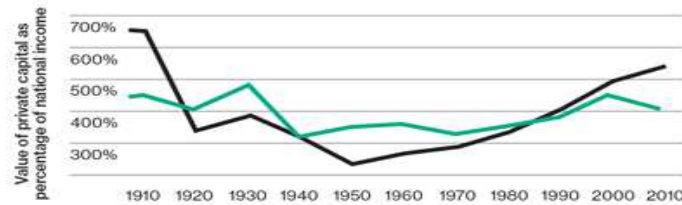
Income inequality in Europe and the United States

— U.S.
— Europe

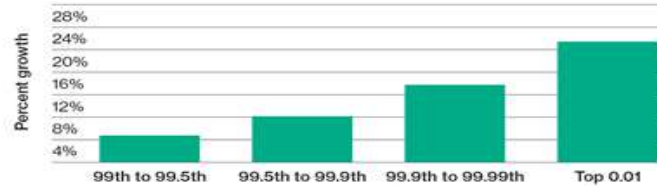


Wealth-to-income ratio in Europe and the United States

— U.S.
— Europe

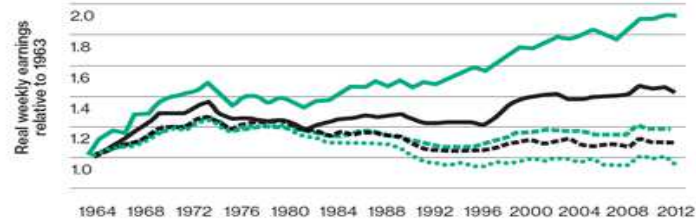


Growth in income for households within the top percentile, 2009–2010



Change in real wage levels in U.S. by education (men)

— > Bachelor's degree
— Bachelor's degree
— Some college
- - - High school graduate
... High school dropout




Average U.S. income (in 2012 dollars)

1970	Top 10%	\$137,223
	Bottom 90%	\$33,135
1975	10%	\$138,384
	90%	\$31,759
1980	10%	\$142,808
	90%	\$32,413
1985	10%	\$150,599
	90%	\$32,120
1990	10%	\$184,843
	90%	\$32,345
1995	10%	\$194,933
	90%	\$31,768
2000	10%	\$244,153
	90%	\$35,799
2005	10%	\$247,452
	90%	\$33,688
2010	10%	\$239,813
	90%	\$30,840
2012	10%	\$254,449
	90%	\$30,439

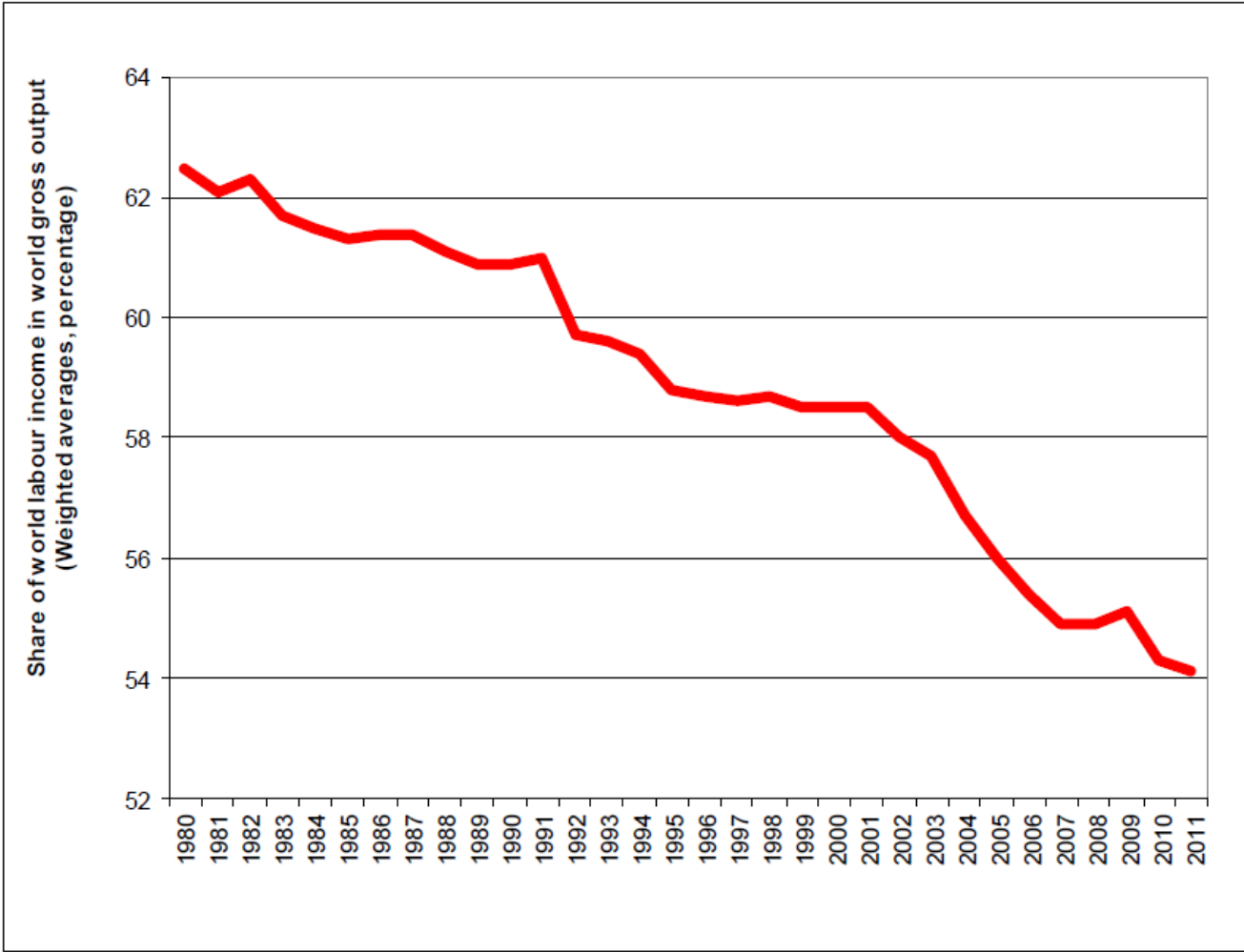
U.S. income share (2012)




$$r > g$$

By Thomas Piketty

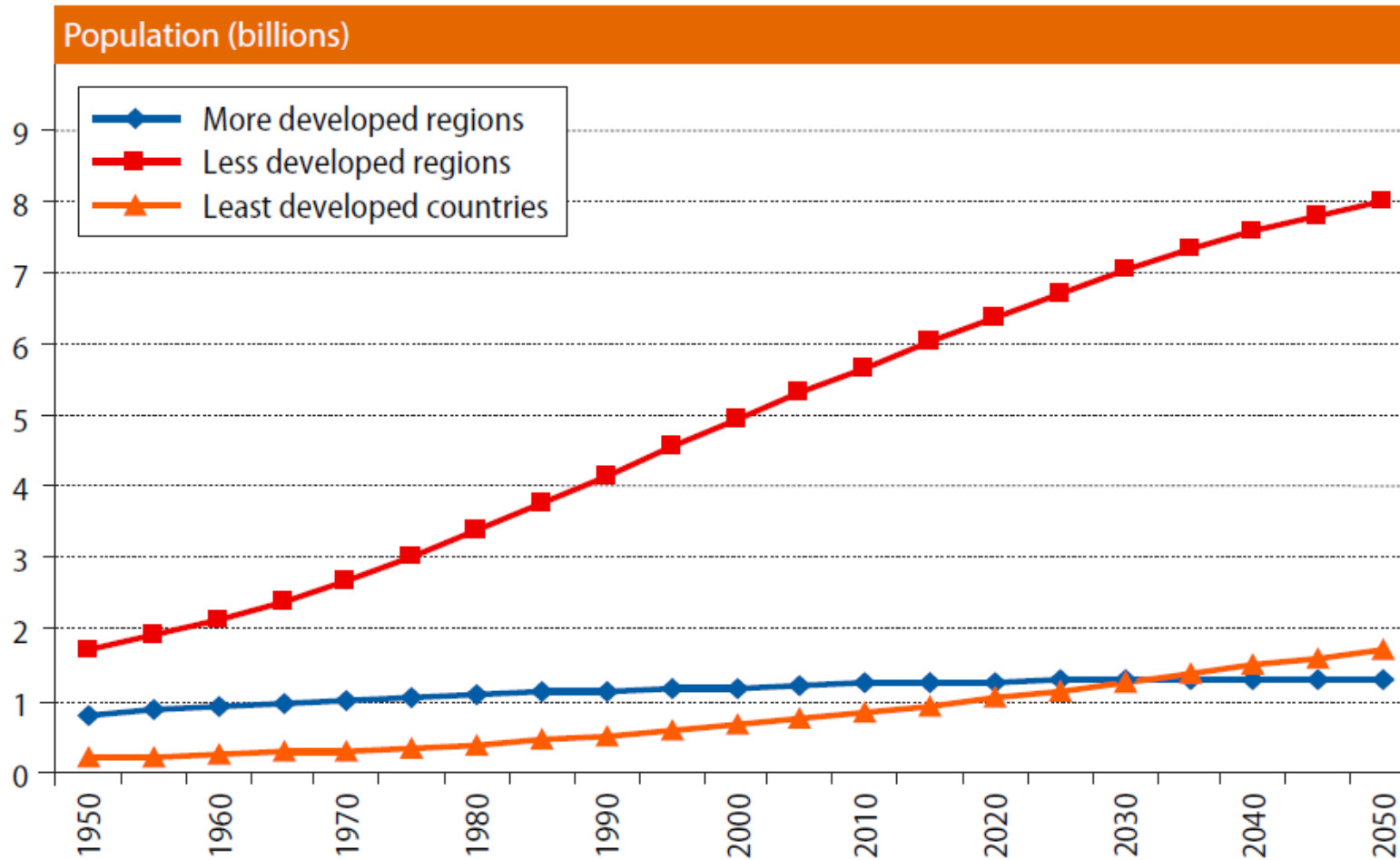
Share of world labour income in world gross output, 1980-2011





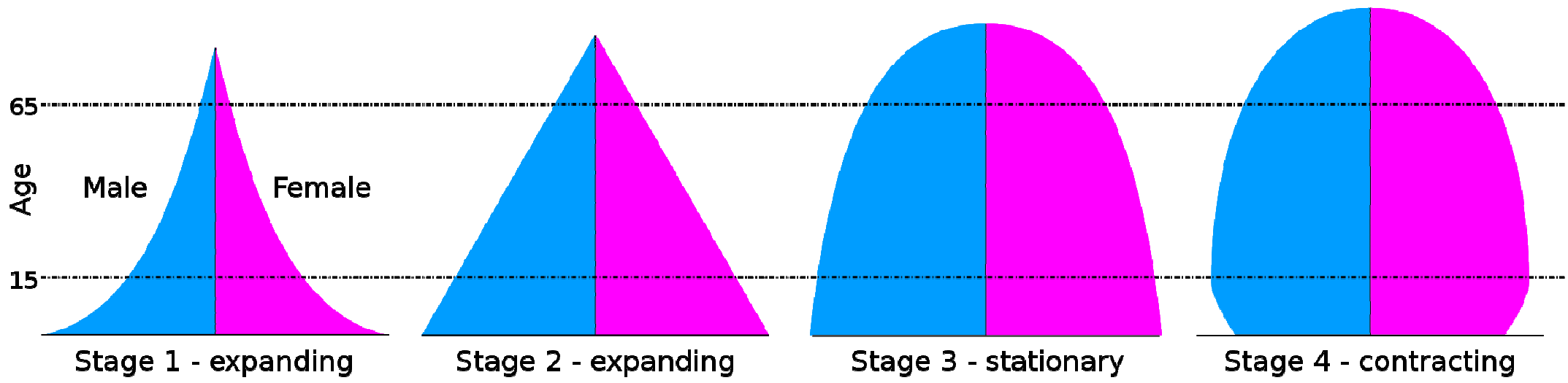
Demografia

Projected population by development region, medium variant, 1950-2050

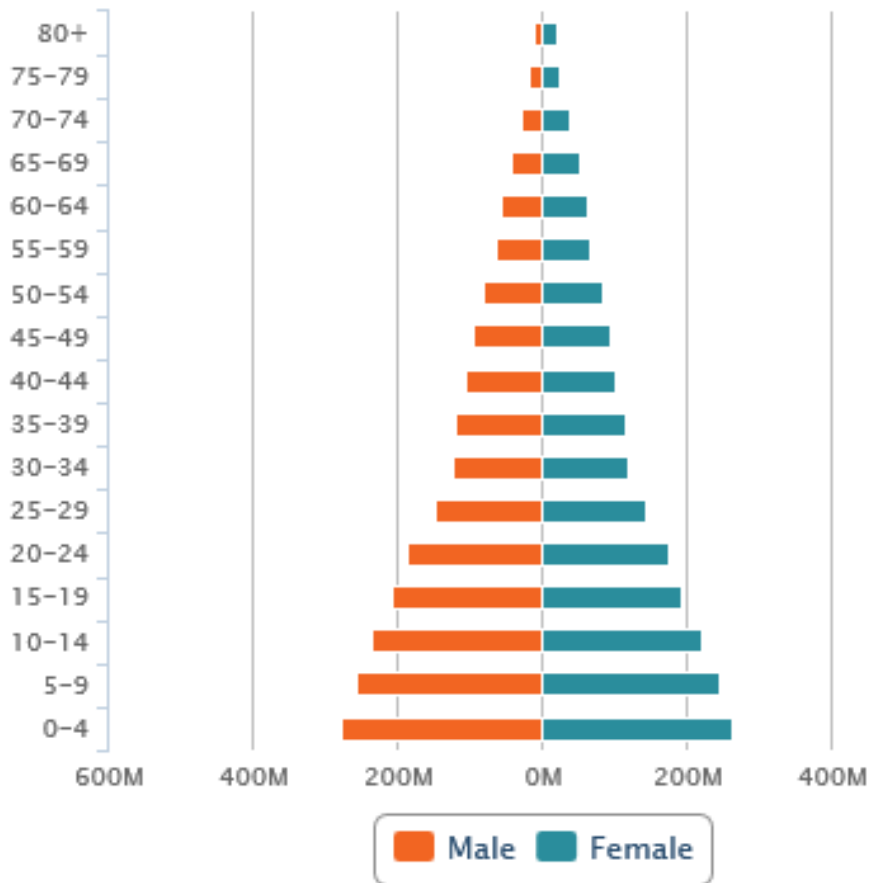


Source: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2011).

- ✓ **Dividend demogràfic** (creixement població + efecte retardat de la ràtio de dependència)
- ✓ **Ràtio de Dependència** $\left(\frac{\textit{Menors de 15 anys} + \textit{Majors de 65 anys}}{\textit{Població entre 15 i 65 anys}} \right)$

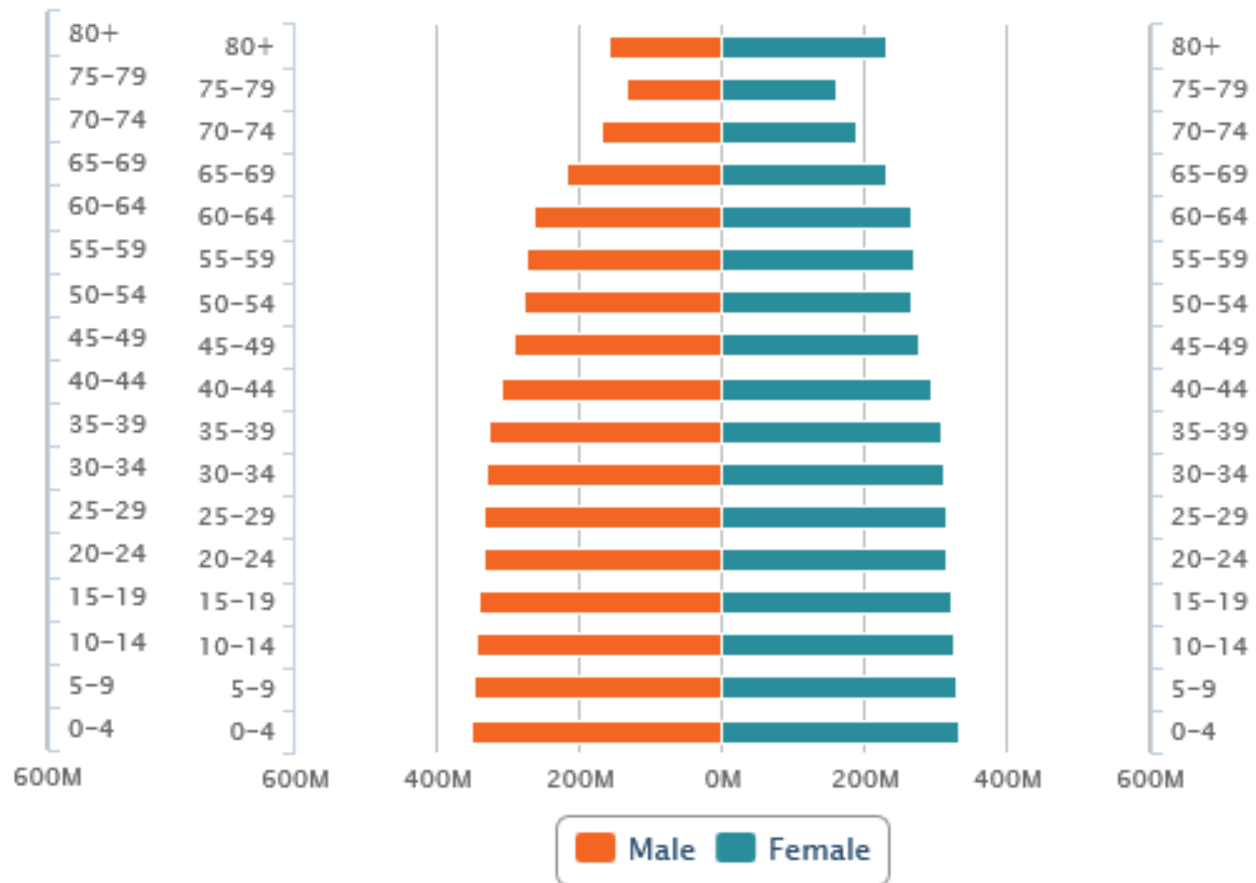


Population pyramid: World, midyear 1975



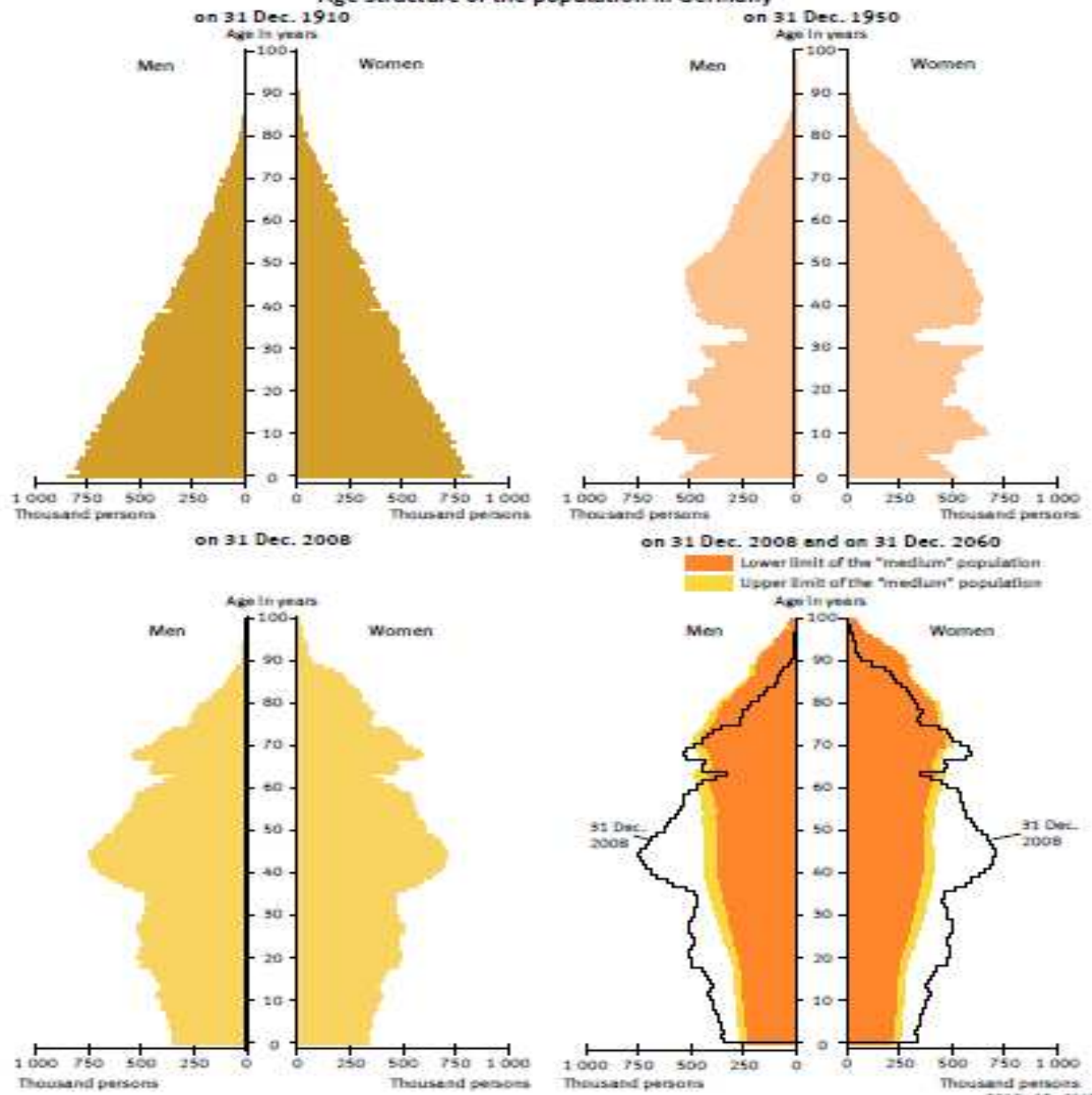
GeoHive.com

Population pyramid: World, midyear 2050



GeoHive.com

Age structure of the population in Germany



Population: oldest 2050									
rank	country	age groups 2000 in %			age groups 2050 in %				
		0-14	15-59	60+	0-14	15-59	60+		
1.	Spain	14.7	63.5	21.8	11.4	44.5	44.1		
2.	Slovenia	15.9	65.0	19.2	12.4	45.1	42.4		
3.	Japan	14.7	62.1	23.2	12.5	45.2	42.3		
4.	Italy	14.3	61.7	24.1	11.5	46.2	42.3		
5.	Austria	16.6	62.6	20.7	11.6	47.4	41.0		
6.	Greece	15.1	61.5	23.4	13.1	46.2	40.7		
7.	Czech Republic	16.4	65.2	18.4	13.6	46.3	40.1		
8.	Armenia	23.7	63.1	13.2	12.2	48.3	39.5		
9.	Switzerland	16.7	62.1	21.3	12.5	48.6	38.9		
10.	Bulgaria	15.7	62.6	21.7	13.8	47.6	38.6		
11.	Germany	15.5	61.2	23.2	12.4	49.5	38.1		
12.	Ukraine	17.8	61.6	20.5	12.9	49.0	38.1		
13.	Bosnia and Herzegovina	18.9	66.1	14.9	12.9	49.3	37.7		
14.	Sweden	18.2	59.4	22.4	14.0	48.3	37.7		
15.	Latvia	17.4	61.7	20.9	15.0	47.5	37.5		
16.	Lithuania	19.5	62.0	18.6	14.6	48.1	37.3		
17.	Russian Federation	18.0	63.5	18.5	13.5	49.3	37.2		
18.	Slovakia	19.5	65.1	15.4	13.2	50.0	36.8		
19.	Hungary	16.9	63.3	19.7	14.4	49.4	36.2		
20.	Estonia	17.7	62.1	20.2	15.6	48.5	35.9		
21.	Georgia	20.5	60.8	18.7	14.4	49.8	35.8		
22.	Belarus	18.7	62.4	18.9	14.6	49.6	35.8		
23.	Portugal	16.7	62.5	20.8	14.4	49.9	35.7		
24.	Poland	19.2	64.3	16.6	15.7	48.7	35.6		
25.	Belgium	17.3	60.6	22.1	14.2	50.3	35.5		

source: UN Population Division.

Any	Esperança de vida (anys al naixement)	Fertilitat	Població total (bilions)	Creixement percentual anual	% de la població amb < 15 anys	% de la població amb > 65 anys
1700	27	6	0,68	0,5	36	4
1800	27	6	0,98	0,51	36	4
1900	30	5,2	1,65	0,56	35	4
1950	47	5	2,52	1,8	34	5
2000	65	2,7	6,07	1,22	30	7
2050	74	2	8,92	0,33	20	16
2100	81	2	9,46	0,04	18	21

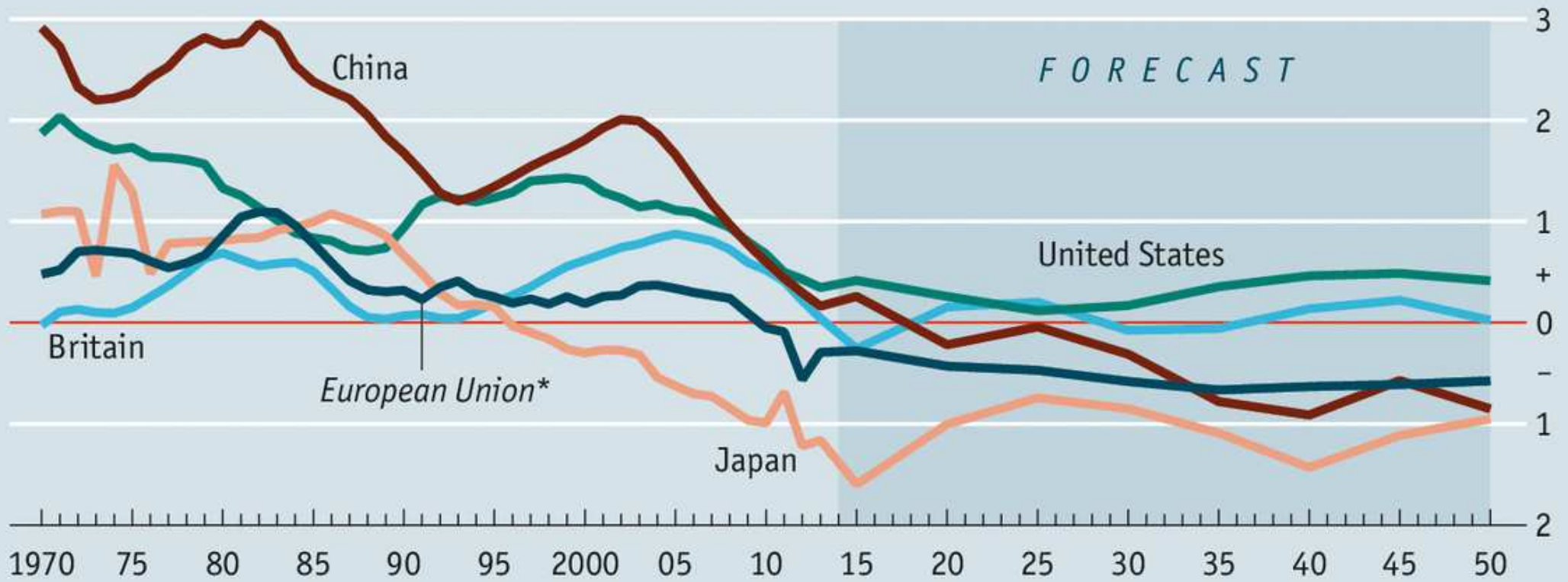
Source: Ronald Lee, "The demographic Transition: Three centuries of fundamental change"

	EU15			USA			Japan	
	2005	2050		2005	2050		2005	2050
Població (Milions)	457	450		300	402		128	102
0-14	75	61		62	69		17	11
15-64	307	259		201	248		85	52
<65	75	133		37	84		25	39
<80	18	50		10	31		6	16
Ràtio de dependència Jove	24%	24%		31%	28%		20%	21%
Ràtio de dependència Adult	24%	51%		18%	34%		29%	75%
Ràtio de dependència	49%	75%		49%	62%		49%	96%

Source: United Nations
Population Division

The vanishing worker

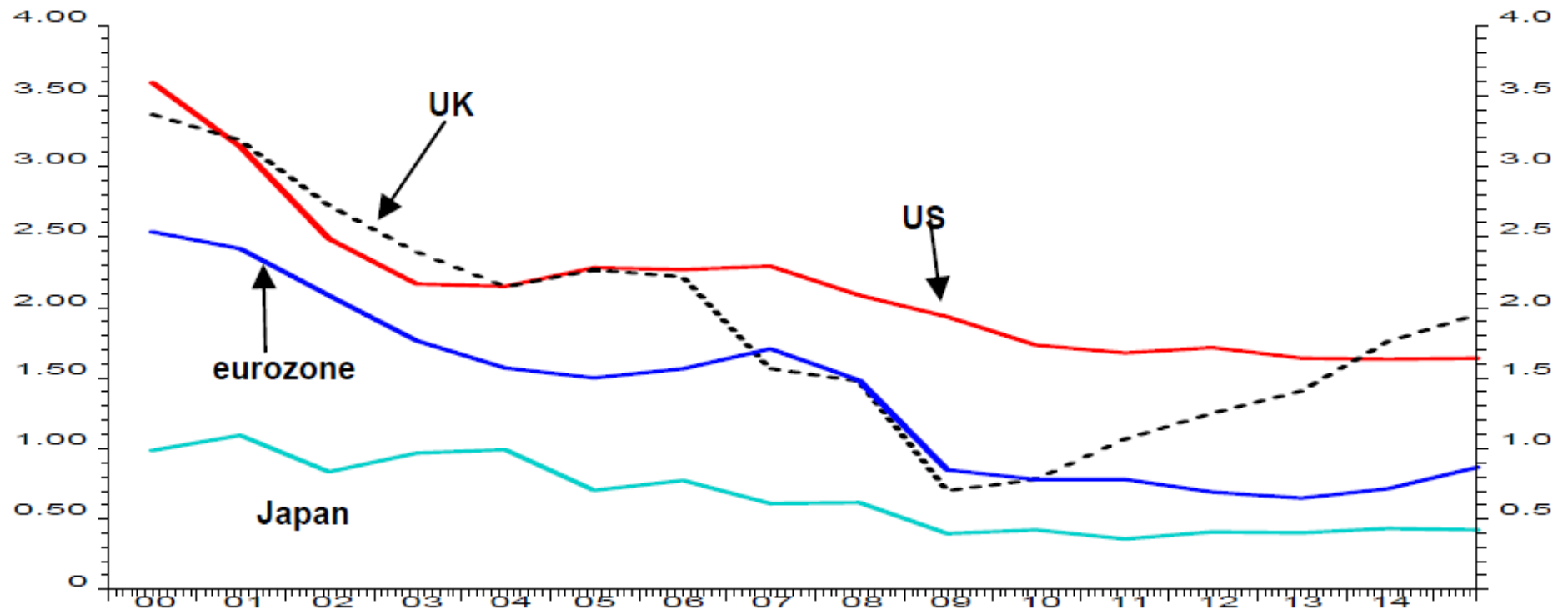
Working-age population, % change on a year earlier



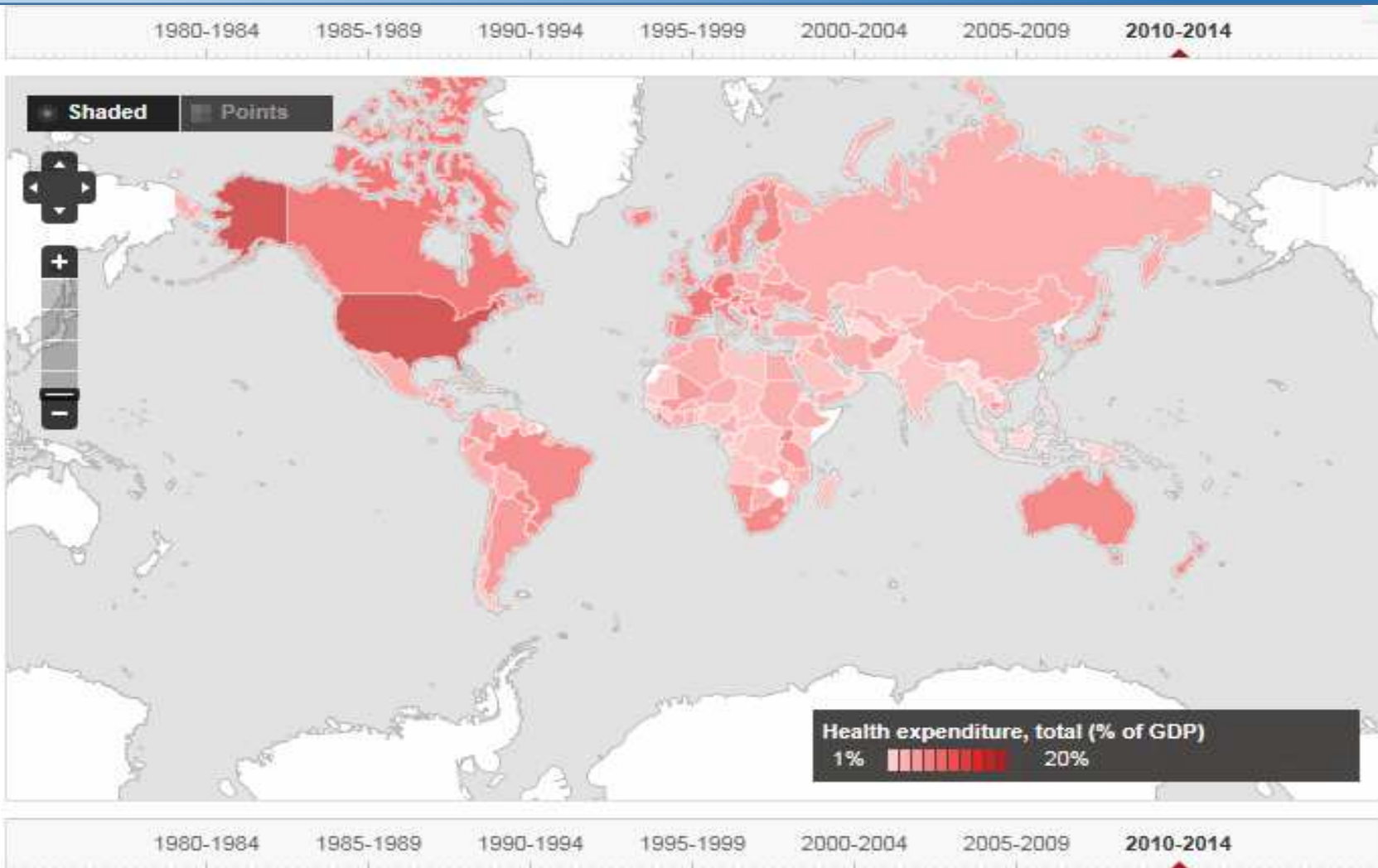
Source: World Bank

* Excluding Britain

OECD estimates of potential GDP growth rates

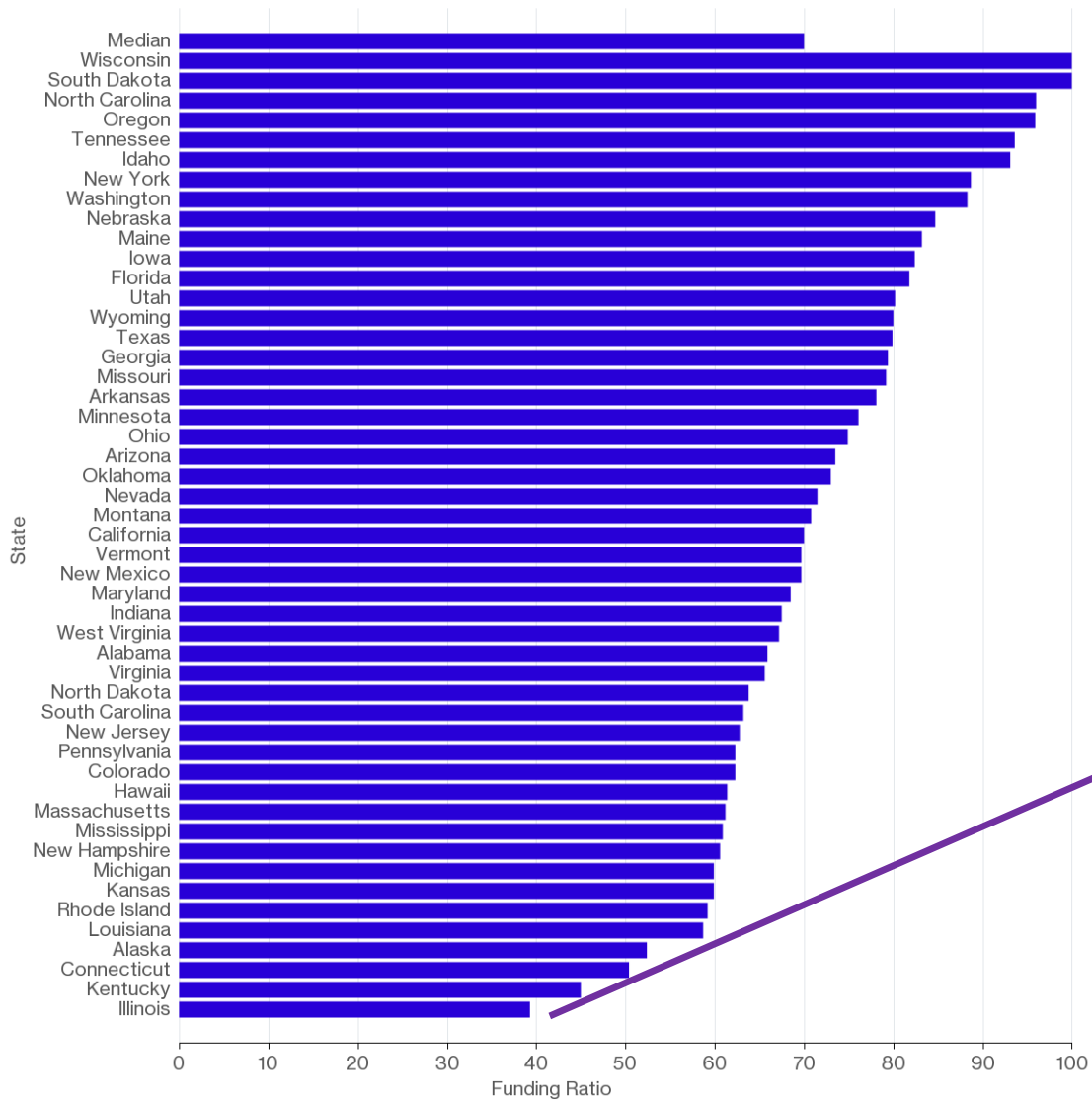


Source: Datastream, (Potential Growth defined as output that an economy can produce at a constant inflation rate)



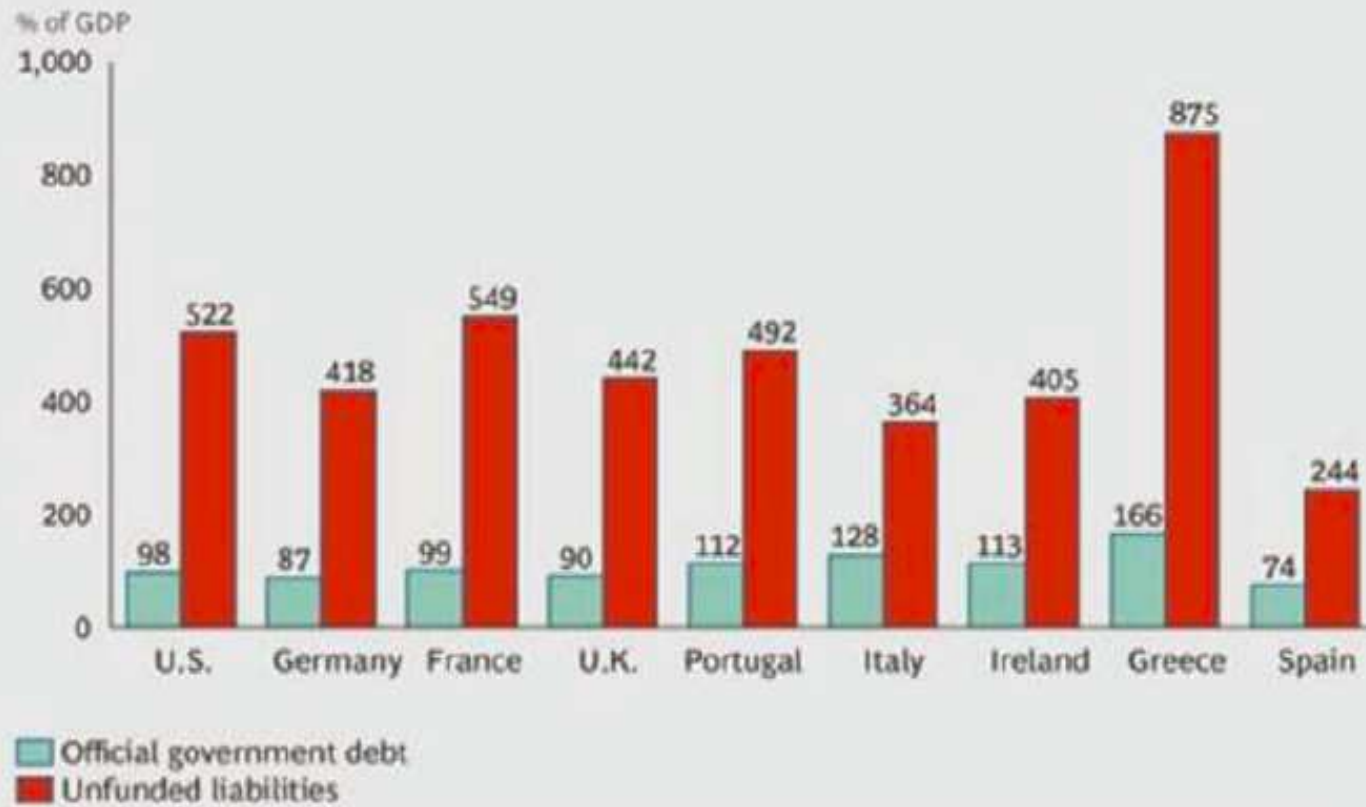
The maps displayed on the World Bank web site are for reference only and do not imply any judgment on the legal status of any territory, or any endorsement or acceptance of such boundaries.

■ U.S. State 2014 Pension Funding Ratios



En aquest cas concret,
manquen
\$100 Bilions!

Unfunded liabilities and official government debt



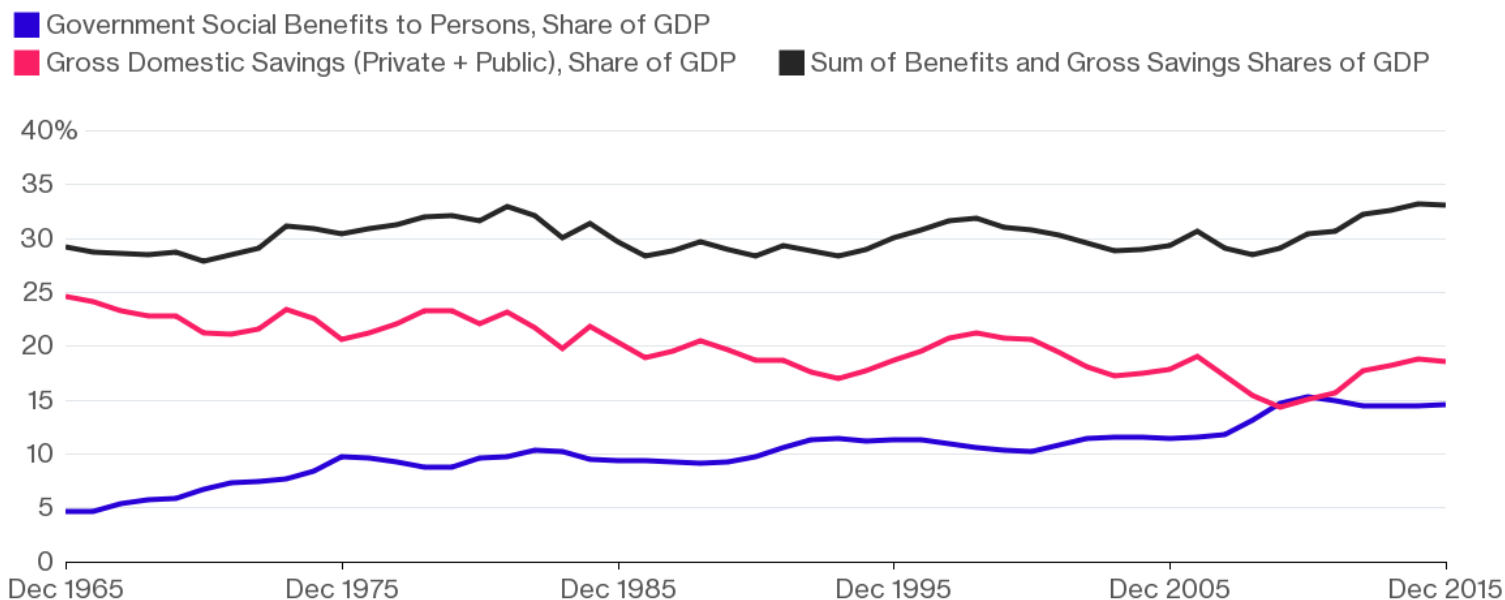
Sources: Jagadeesh Gokhal, "Measuring the Unfunded Obligations of European Countries," 2009; OECD.

“Si no es creen estalvis, les inversions en bens productius no es produeixen, la productivitat no augmenta, i conseqüentment el creixement econòmic decreix”

Alain Greenspan, Nov - 2015

Greenspan's Nightmare Chart

Every percentage point rise in entitlement spending has translated to a percentage point decline in savings, thus limiting investment, productivity and growth, former Fed chairman finds



Note: "Dec 2015" includes figures updated through the second quarter.

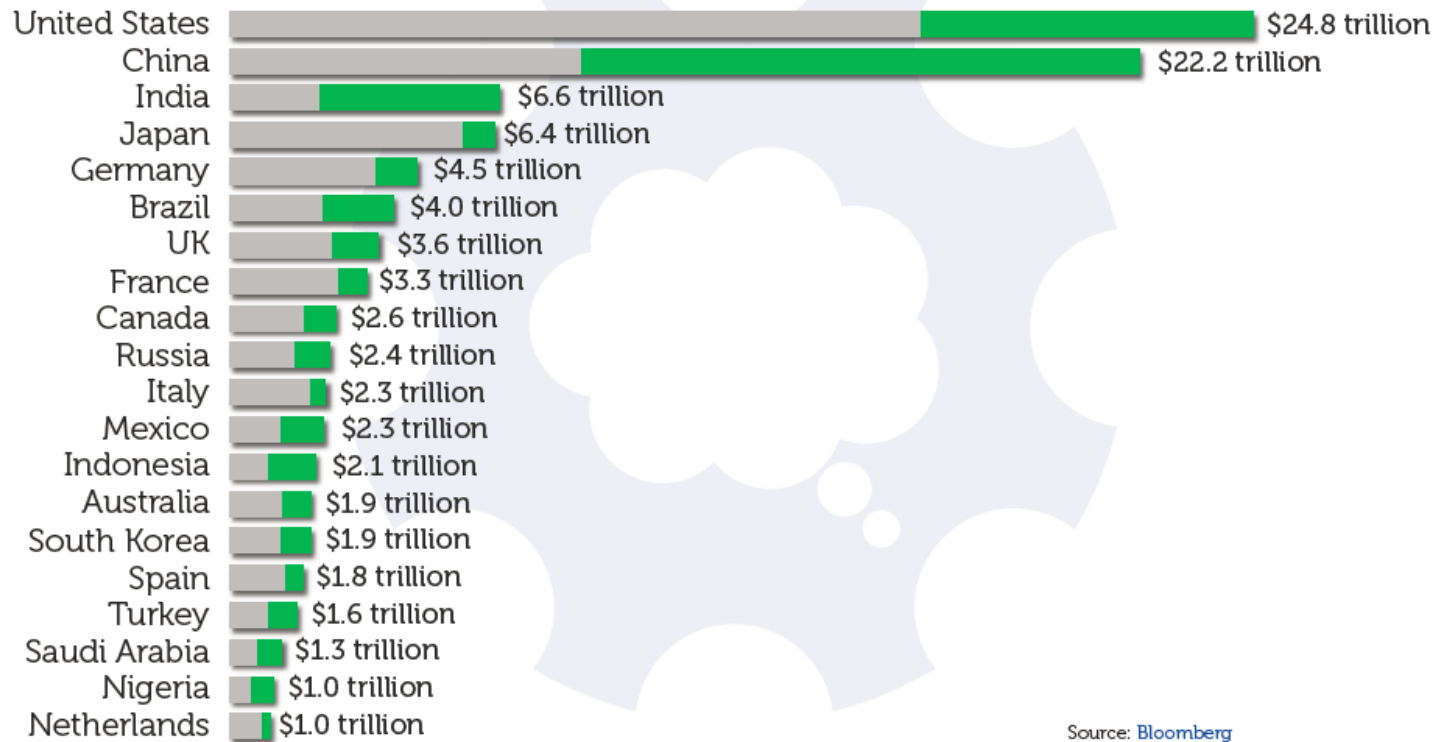
Source: Bureau of Economic Analysis; chart recreated with permission from Alan Greenspan

Growth will slow and economic activity will shift, with skills being crucial and wage inequality rising

- Global growth will slow from 3.6% in 2010–2020 to 2.4% in 2050–2060 -- due to ageing and gradual deceleration in emerging economies -- and will be increasingly driven by innovation and investment in skills.
- The global economic balance will continue to shift towards the current non-OECD area, which will have an economic structure and exports increasingly similar to those of the OECD.
- With technical progress raising the global demand for high-skilled workers, by 2060 average market earnings inequality (before tax and transfers) in the OECD area will reach the level of today's most unequal OECD countries.
- Climate change will curb global GDP by 1.5% on average and almost 6% in South and South-East Asia, unless increases in CO2 emissions are curbed.

World's Largest Economies in 2030

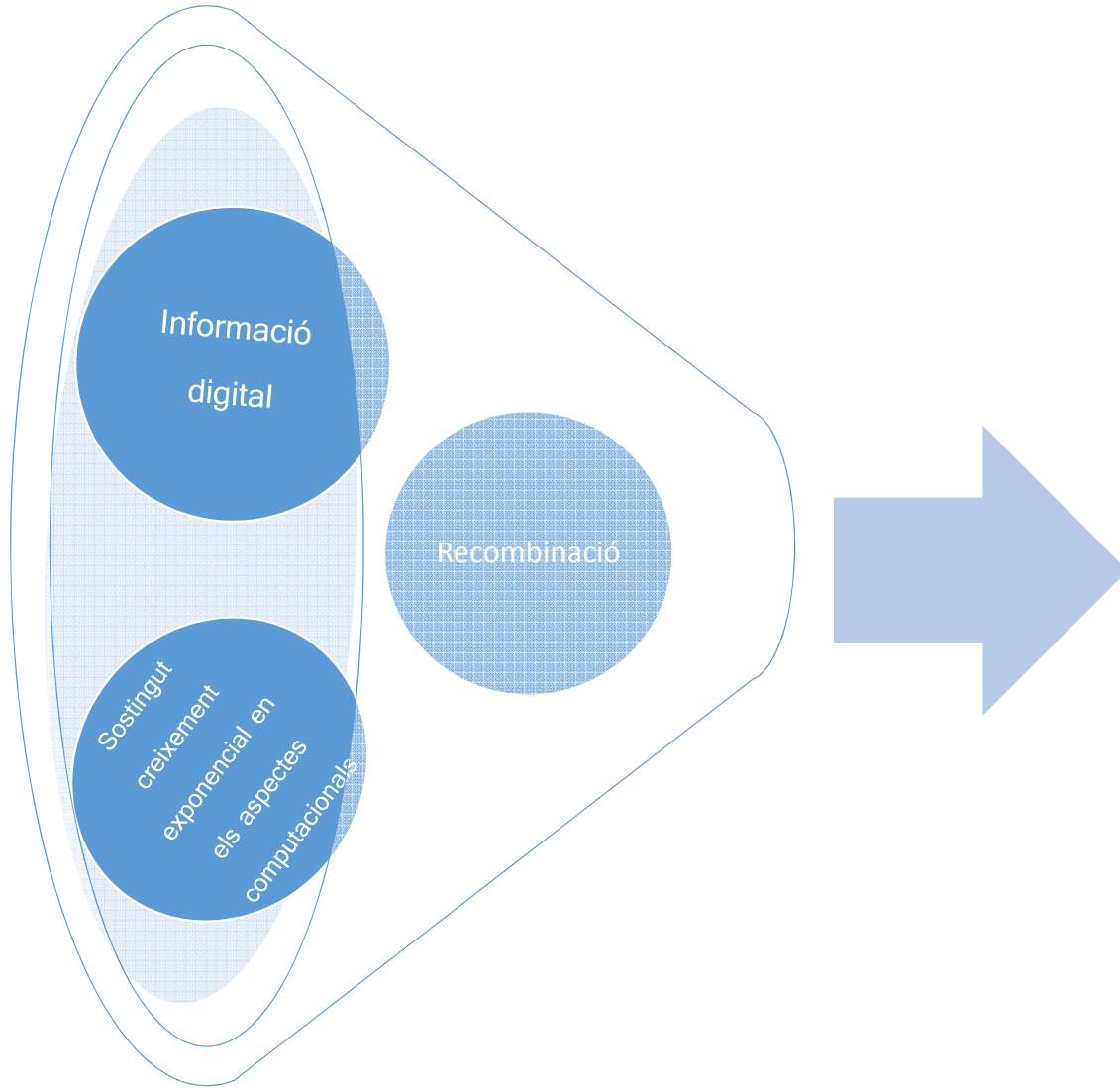
■ GDP in 2015 ■ Projected growth in GDP by 2030



Source: Bloomberg



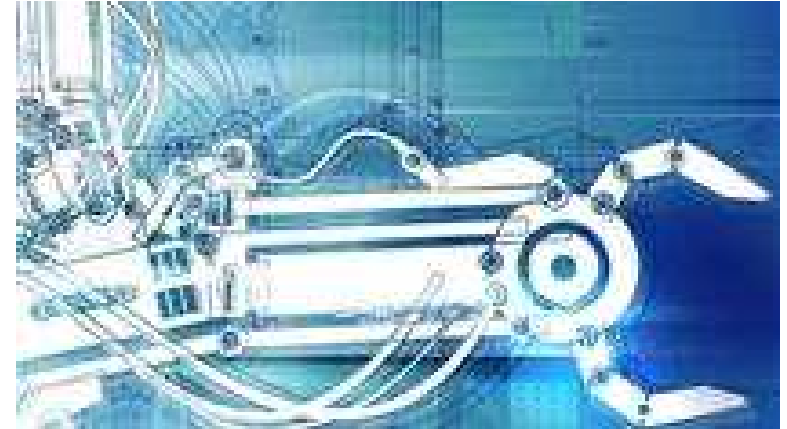
Tecnologia



Inteligencia Artificial



Evolució o revolució ?



Paul Krugman: “La productivitat no és el tot, però en el llarg termini quasi bé”

La innovació és com aquest creixement en productivitat es materialitza.

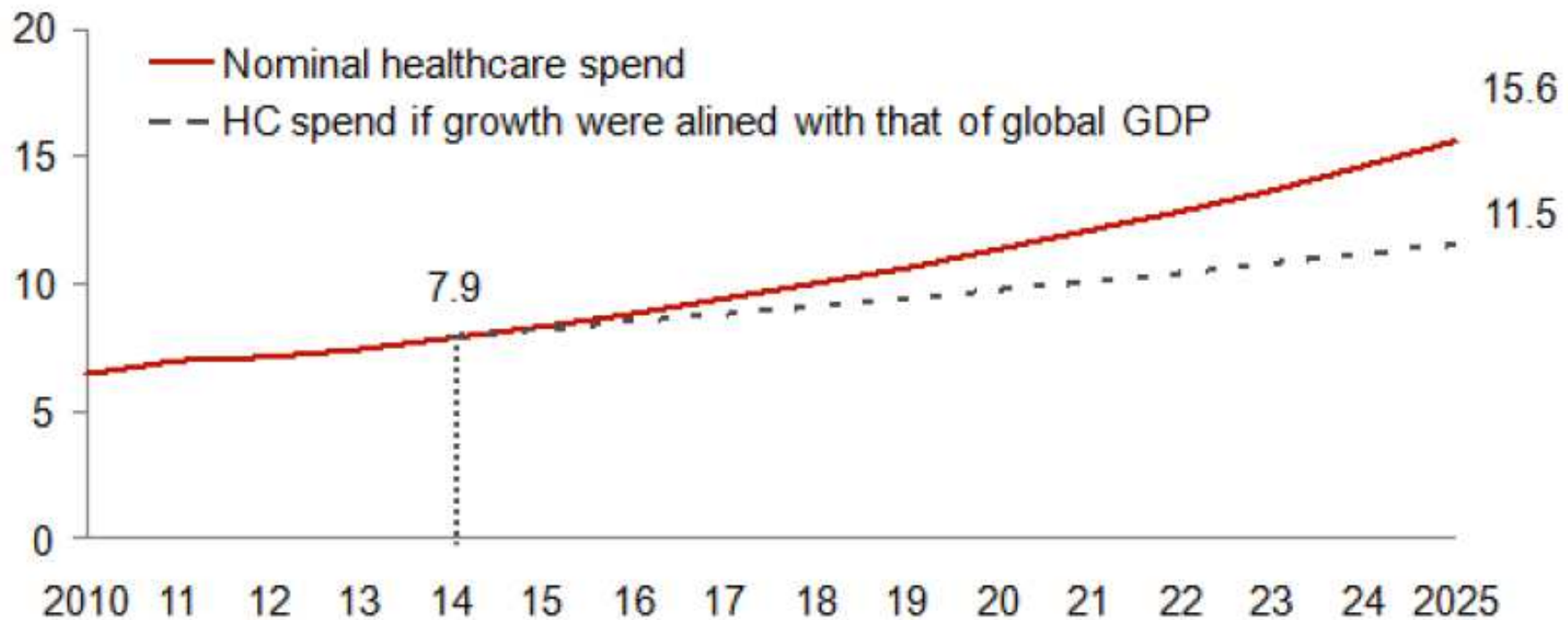
- ✓ La tecnologia canviarà la manera de fer les coses: seran millors i més eficients.
- ✓ La tecnologia generarà una medicina molt més precisa: sensors individuals, “*big data*”, dades clíniques, dades sobre genomes, ...
- ✓ La tecnologia té el potencial de disminuir els costos de salut per el període de vida que més en consumim. Millor qualitat de vida contribueix a augmentar la productivitat.



Value Based Health Care

Healthcare spend in emerging and developed markets

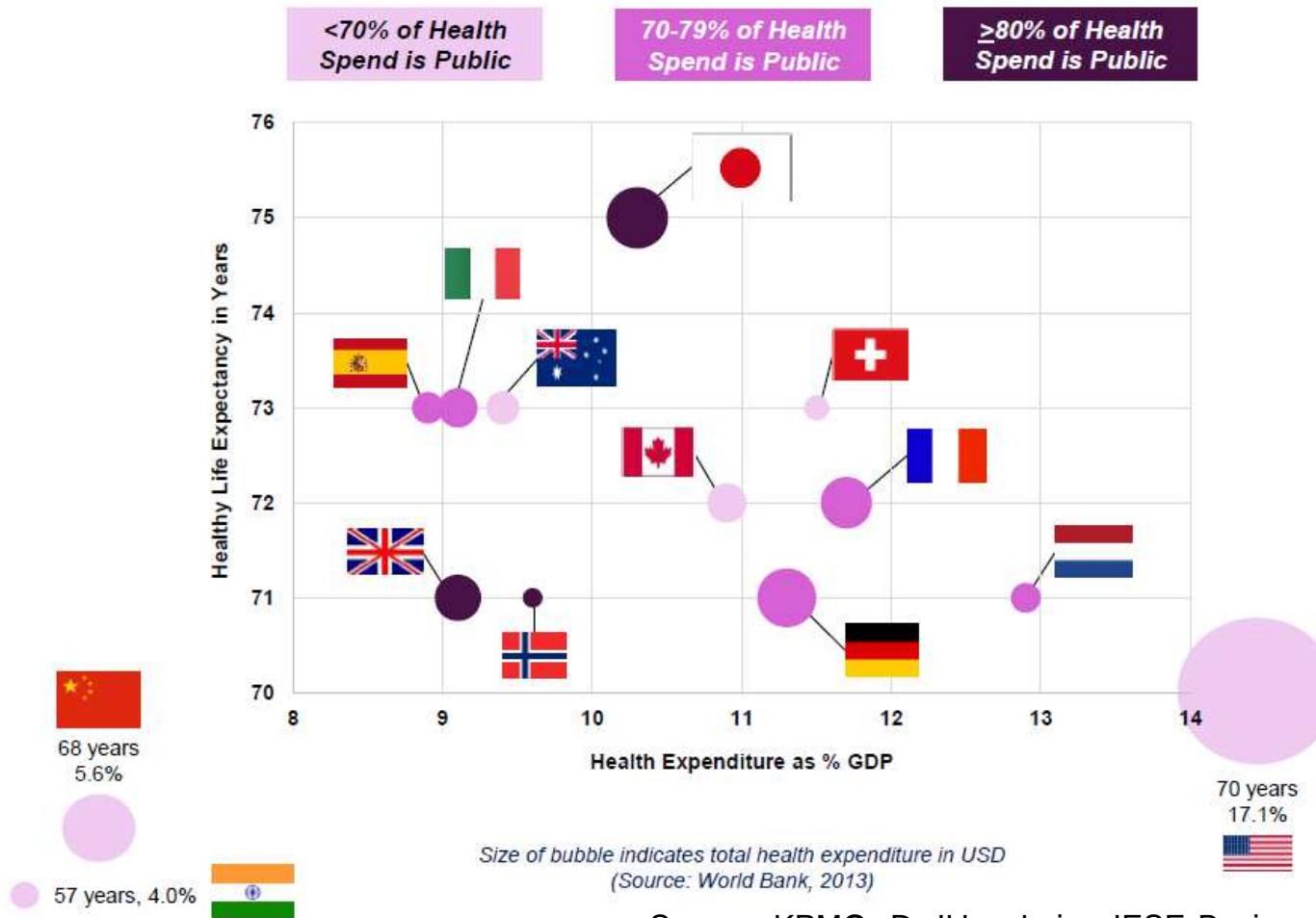
USD Trillions



Source: BMI, OECD Policy: Challenges for the next 50 years, IESE Business School.

Global Health System Financing: Public and Private Models

Looking at macro spend and quality trends



Source: KPMG, D. Ikkersheim, IESE Business School Conference, Oct. 2015

Country ranking by category

	Spending	Resources	Equity	Average input rank	Population outcomes	Disease outcomes	Average outcome rank	Costs
US	3	6	5	1.0	25	15	22	27
Norway	2		10	2.0	12	8	8	11
Denmark	4	9	6	3.0	24		25	5
Netherlands	5	14	1	4.0	15	19	17=	13
Austria	6	4	14	5.0	14	20	17=	7
Japan	17	1	8	6=	1	2	1=	18
Germany	11	8	7	6=	16	22	19=	10
Switzerland	1	2	24	8.0	2	1	1=	1
Sweden	7		13	9=	8	9	7	3
France	12	16	2	9=	9	13	10	16
Australia	8	11	16	11.0	4	4	3	27
Finland	13	7	17	12.0	17	7	11	6
New Zealand	15	22	4	13.0	10	18	12	14
Canada	9	26	9	14=	11	10	9	23
Belgium	10	15	19	14=	20	23	23	19
UK	16	28	3	16=	19	14	15=	17
Ireland	14	18	15	16=	18	21	21	29
Italy	18	12	18	18.0	5	11	6	15
Czech Rep	25	17	11	19.0	26	26	26	28
Greece	23	5	26	20.0	22	16	19=	21
Spain	20	21	20	21.0	6	5	4	12
South Korea	22	10	29	22.0	13	17	14	20
Portugal	21	19	27	23.0	21	12	15=	22
Slovak Rep	24	23	21	24.0	28	27	28	25
Israel	19	29	23	25.0	7	6	5	9
Turkey	30	30	12	26.0	29		29	
Hungary	26	25	25	27.0	30		30	24
Poland	28	27	22	28.0	27	25	27	26
Chile	27	31	28	29.0	23	24	24	4
Mexico	29	31	30	30.0	26	3	13	2

Source: The Economist Intelligence Unit

Value - Based Health Care

- Models qualitatus versus models quantitatus. Institució de mesura.
- Pagar per valor generat, no per servei proporcionat. Es tracta de focalitzar-se en el resultat final, més que en el servei puntual.
- Canvi de models de negoci: Anàlisi del valor econòmic generat, i a qui pertany.
- Estratègia a llarg termini.

- ❑ La necessitat de proporcionar un millor sanitat (*Better Health + Better Care*) a un cost més baix, està desenvolupant l'anomenat **Value - Based Payments** (*Outcome - Based Healthcare*).
- ❑ S'han produït casos sota estudi a Suècia i Estat Units, cercant un alineament entre els resultats obtinguts i els pagaments. En aquest sentit, a USA s'ha establert un ambiciós programa pel 2018, on es pretén que el 50% dels pagaments del programa *Medicare Payments* estigui sota aquest esquema.
- ❑ *McKinsey Global Institute* ja senyala que a USA es necessari:
 - a) que els pacients prenguin consciència en les seves demandes del *value-for-money*
 - b) i que els incentius siguin suficientment significatius per promoure un ús més racional de la oferta del serveis sanitaris

- ❑ Les avaluacions econòmiques són cada cop més necessàries i restringents en l'establiment d'acords i directrius.
- ❑ Dit altrament, quin tractament proporciona més valor pel pacient a un cost donat?
Cal prendre consciència de maximitzar els serveis amb recursos limitats disponibles.
- ❑ L'accent es porta sobre la relació entre eficiència i eficàcia.

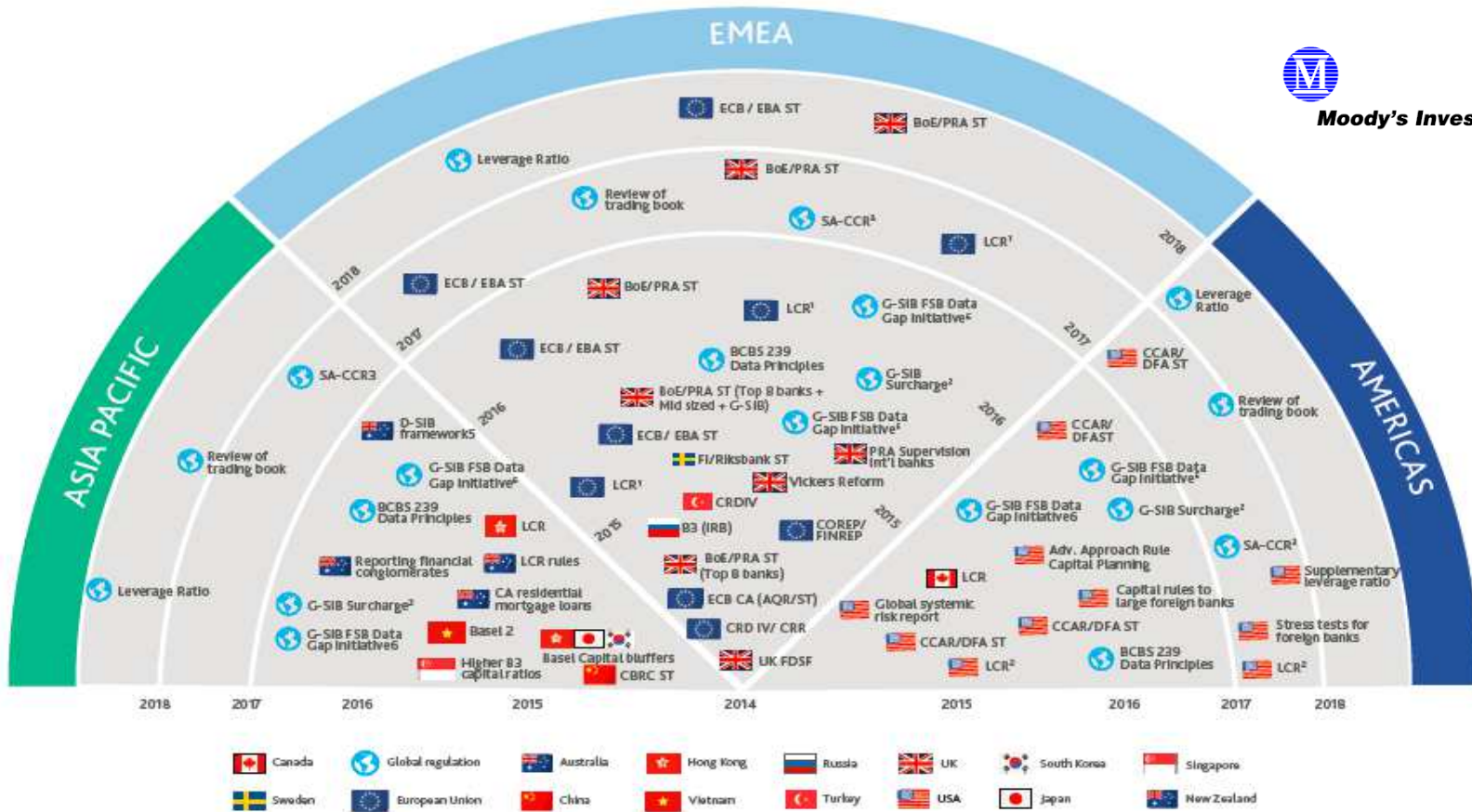


Tendències entre el Sector Públic i el Sector Privat

- ❑ El sector públic i el sector privat col·laboraran de forma més estreta i intensa.(Robert Reich, Harvard Business Review)
- ❑ Menys regulació i més incentivació.
- ❑ Alienament dels incentius del sector privat amb els de la societat.
- ❑ El repte del sector públic serà regular sense desincentivar fortament la innovació que permeti potenciar el desenvolupament del sector.
- ❑ Afectarà a tots els sectors econòmics: serveis financers, assegurances, construcció, energia, telecomunicacions, sanitat, farmàcia i sector automobilístic.



Moody's Investors Service



Source: Moody's Analytics analysis as of June 2014.

1. In the EU, the LCR will be implemented faster than originally envisaged under Basel III. The timetable will be: 60% in 2015, 70% in 2016, 80% in 2017, and 100% in 2018.
2. In the US, advanced-approach banks and non-bank SIFI institutions will have to meet 80% of the LCR by January 1, 2015 and 100% of the ratio by January 1, 2017.
3. The new standardized approach (SA-CCR) replaces both the Current Exposure Method (CEM) and the Standardized Method (SM) in the capital adequacy framework.
4. Framework for domestic systemically important banks in Australia.
5. FSB Data-Gaps initiative to collect granular data from global systemically important banks. Phase 2 will be implemented in 2015 and will focus on liquidity and Phase 3 will be implemented in 2016 and will focus on additional balance sheet data. banks (G-SIBs).

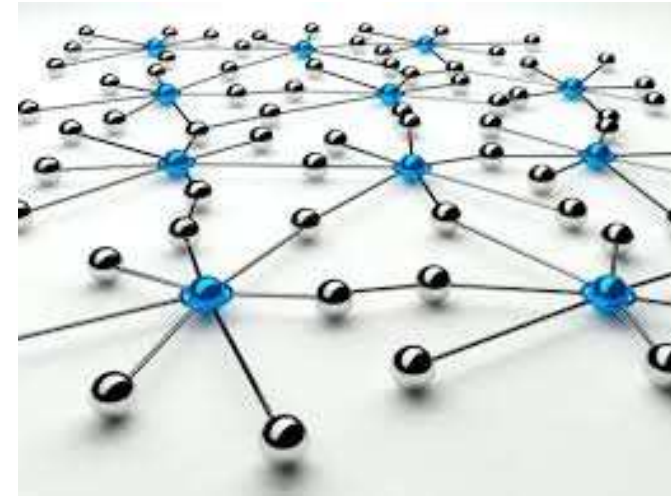
Organització Industrial (by Jean Tirole)

Objectiu: Garantir un marc just de lliure competència entre les companyies.

És relativament fàcil que un sector liberalitzat no sigui un mercat perfectament competitiu

Exemple: Sector Telecomunicacions

- Sigui donada una empresa que ha invertit intensament molts diners en la construcció d'una xarxa de telecomunicacions.
- Altres companyies es poden veure difícilment motivades a repetir una inversió similar, i entrar en una lluita i competició de preus. La raó és que es genera una baixa probabilitat de recuperar la inversió.
- Problemàtica:
 - Com motivar la innovació i la reducció de costos?
 - Com evitar situacions monopolístiques?
 - Com aconseguir inversors?



Els reguladors es troben en l'anomenada situació de **“asimetria d'informació”**

Des de fora, no es disposa de tota la informació: costos, R&D, ...

A la entitat reguladora se li presenten vaires opcions:



Opció 1 .- Limitar els preus proporcionalment als costos industrials predefinit (Equival a garantir un marge comercial).

Inconvenient:

- Elimina l'incentiu per les empreses de reduir els costos.

Opció 2 .- Imposar un límit superior fixat prèviament (Equival a determinar els preus de mercat).

Inconvenient:

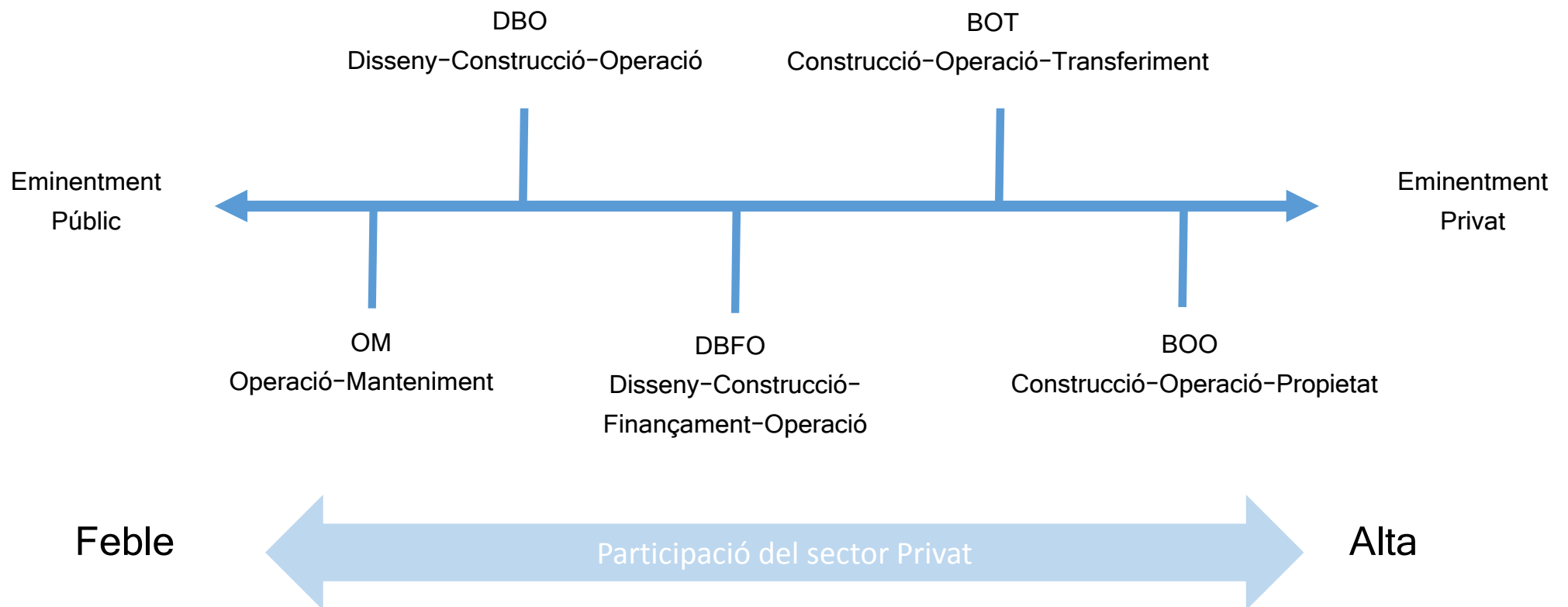
- Incentiva a les companyies a quedar-se els guanys provinents de les millores d'eficiència en lloc de compartir-ho amb el consumidor.

Proposició de Tirole – Laffont. –

Una empresa ha de poder escollir quina de les dues opcions anterior prefereix.

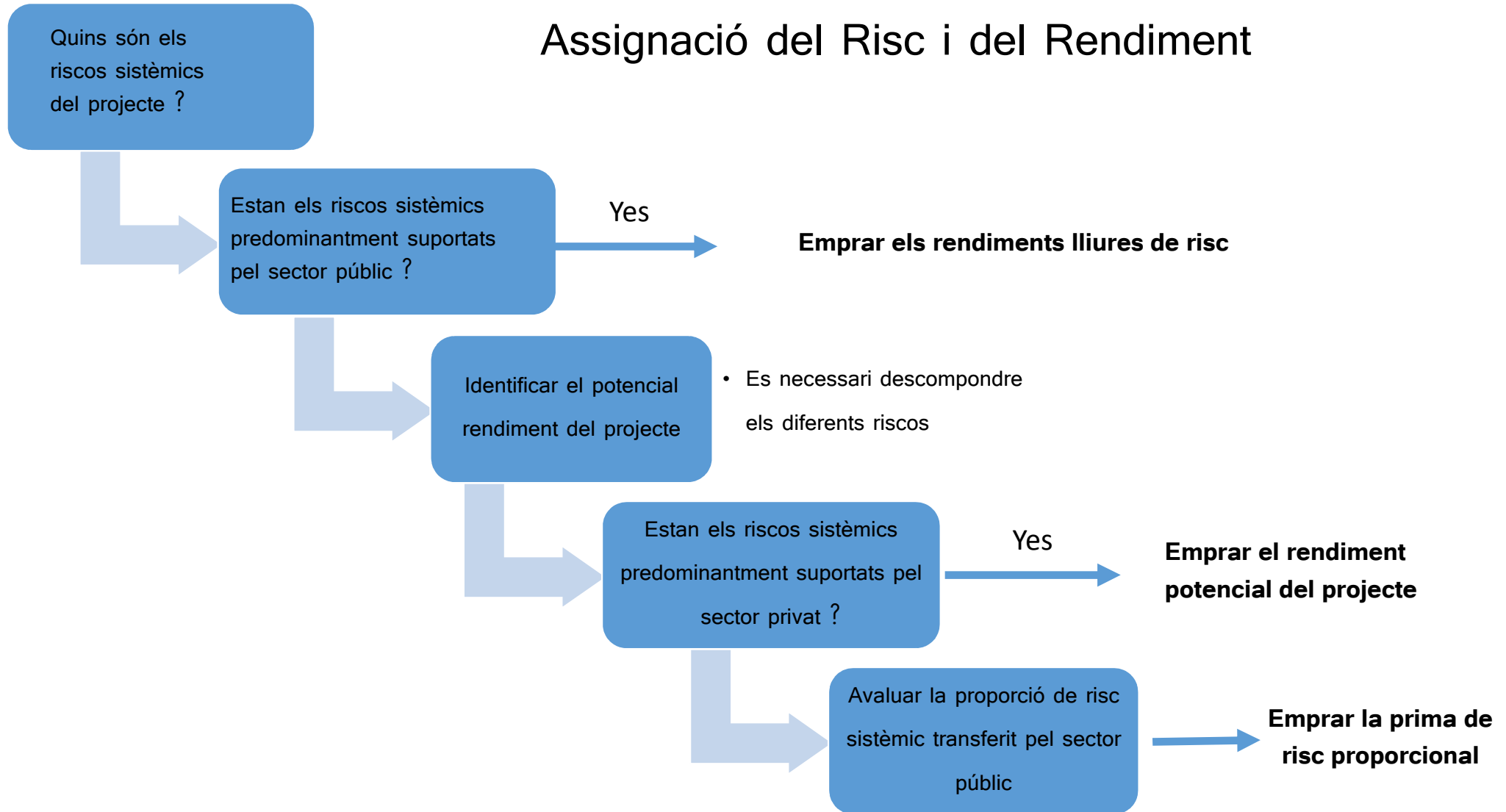
- D'aquesta forma, el regulador obté informació de quin tipus d'empresa/estratègia està negociant i permet una millor racionalització dels preus, per totes les parts.
- L'opció del preu més baix no té perquè ésser la solució optima.
- Cal generar ingressos futurs per fomentar la innovació i la inversió.
- Per altra part, una sobre inversió tecnològica pot descoratjar nous inversors.
- Regular és una tasca molt difícil i complexa. Ben aviat els suposats efectes secundaris esdevenen primaris, i factors determinants en la gestió empresarial.

Tipus de col·laboracions entre el sector Públic i el sector Privat

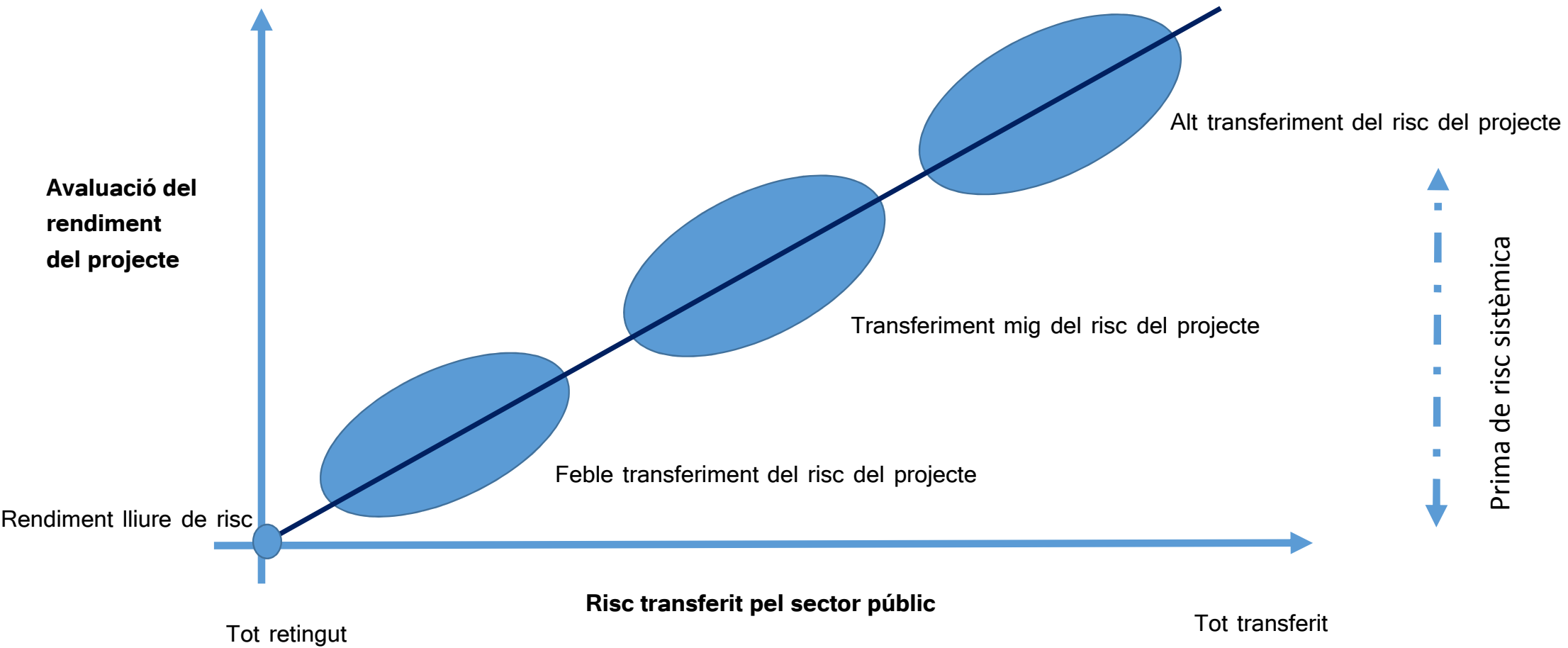




Assignació del Risc i del Rendiment



Assignació del Risc i del Rendiment



The Employer-Led Health Care Revolution (by P. McDonald *et al*)

**Harvard
Business
Review**



Two Approaches to Treating Back Pain

Evidence shows that most patients with uncomplicated lower back pain can be treated effectively with physical therapy. Yet most health care providers routinely require more-elaborate processes that waste time and money.

TRADITIONAL PROCESS

Delivery of care is physician-focused and varies depending on the health care provider. Patients run a gantlet of physician visits and medical tests before treatment begins.

1. Initial contact

Patient with uncomplicated lower back pain calls primary care physician (PCP) to make appointment.

TIME ELAPSED: 2 DAYS

2. PCP visit

PCP evaluates patient and recommends two weeks of rest, prescription medication, or both.

TIME ELAPSED: 14 DAYS

3. PCP follow-up/imaging

Physician reevaluates patient; may order imaging (X-ray or MRI), make a referral to a specialist or physical therapist, or both.

TIME ELAPSED: 5 DAYS

4. Specialist visit/imaging

Specialist rules out a serious condition but may order imaging if not already done by PCP.

TIME ELAPSED: 2 DAYS

5. Specialist follow-up

Specialist reevaluates patient and reviews imaging; prescribes physical therapy.

TIME ELAPSED: 5 DAYS

6. Physical therapy

Physical therapist begins treatment and schedules follow-up visits, once or twice weekly, for 3 to 6 weeks.

TIME ELAPSED: 24 DAYS

7. Recovery

The patient's worry mounts until physical therapy begins nearly a month later. Time and money are wasted on unnecessary doctor visits, tests, and medication.

TRADITIONAL PROCESS DURATION: 52 DAYS

HMC PROCESS

In this evidence-based process, patients feel better sooner, the cost of care is reduced, and a greater volume of people can be treated. Physicians and specialists are freed up to treat patients with more serious conditions.

1. Initial contact

Patient with uncomplicated lower back pain calls Directline to Health Care.

TIME ELAPSED: 0 DAYS

2. Screening

Rehab office assistant uses a screening tool to determine whether patient can go straight to physical therapy. If so, patient is scheduled for an evaluation within 24 hours.

TIME ELAPSED: 1 DAY

3. Physical therapy

Physical therapist screens patient a second time for serious conditions, addresses fears (of cancer, permanent disability, the need for surgery, and so on), and begins treatment: PT visits, once a week (supplemented by home exercises), for 3 weeks.

TIME ELAPSED: 21 DAYS

4. Recovery

Patient receives reassurance immediately and starts feeling better physically within a week. If patient does not improve as expected, an appointment with a specialist is arranged.

HMC PROCESS DURATION: 22 DAYS

The Employer-Led Health Care Revolution (by P. McDonald *et al*)

Intel Case.-

- Creixent costos sanitaris (\$1 bn @2012) {48'000 empleats US i 80'000 persones dependent}
- On-site clínics, programes de salut, programes de prevenció, ... No van proporcionar els resultats esperats.
- Intel decideix abordar al problema diferentment: procés industrial
- Es van concentrar en 6 processos clínics. (diabetis, tensió alta,...)

Measuring Results

To measure progress, the Healthcare Marketplace Collaborative chose five metrics that addressed the aim of better, faster, and more affordable care and set audacious goals.

Metric	Goal	Lower back pain	Shoulder, knee, and hip pain	Headache	Breast problems	Upper respiratory illness	Diabetes	Screening
Patients could receive appointments within one business day	85%	93%	86%	100%	26%	100%	100%	100%
Patients would refer a friend to the clinic	100%	98%	98%	92%	94%	100%	96%	96%
Patients would receive treatment in accordance with validated research	100%	92%	81%	N/A	100%	N/A	N/A	N/A
Patients would meet targets for number of days to resume normal daily routines	90%	99%	97%	N/A	42%	N/A	N/A	N/A
Costs of treating a condition would be lower for the new process versus the established one.	—	24%	38%	49%	N/A	N/A	N/A	N/A
Initiated		2010	2010	2011	2012	2012	2013	2012
Duration (months)		35	35	24	38	18	10	14
Number of patients		499	343	657	86	111	47	151

NOTE The value streams were uncomplicated back pain; uncomplicated shoulder, knee, and hip pain; uncomplicated headaches (migraines); breast problems (lumps, pain, redness, discharge); uncomplicated upper respiratory illness; diabetes; screening for influenza and pneumonia immunizations and to detect illnesses such as diabetes, high blood pressure, and colon and breast cancer.

SOURCE PATRICIA A. MCDONALD, ROBERT S. MECKLENBURG, MD, AND LINDSAY A. MARTIN
FROM "THE EMPLOYER-LED HEALTH CARE REVOLUTION," JULY-AUGUST 2015

© HBR.ORG

The Employer-Led Health Care Revolution (by P. McDonald *et al*)

Intel lidera el projecte des de l'inici (HMC collaboration).

1. Definir l'aportació de cada participant: empresa, mútues i asseguradores, agències estatals, metge-leader
2. Definir l'objectiu compartit
3. Flexibilitat en el procés (procés organitzacional complex i format per persones; compartir els beneficis;)
4. Prioritzar en base al impacte i dificultat (s'exclou maternitat i càncer des de l'inici)
5. Definir una mètrica de mesures i objectius a curt termini
6. Emprar una única metodologia
7. Optimitzar el servei

Col·laboracions entre el sector públic i el sector privat

How Companies Can Help Rebuild America's Common Resources (K. Mills et al)

La globalització i el progrés tecnològic ha canviat la forma en que les empreses i professionals interactuen:

- La competició és global
- La vocació social de les empreses es transforma. La seva operativa ja no és local!

Les empreses poden activament actuar en fronts comuns com:

- Infraestructura
- Innovació
- Xarxa de proveïdors
- Formació d'emprenedors
- Formació dels professionals

Iniciatives que es desenvolupen sense cap obligació del sector públic ni amb la voluntat d'un benefici a curt termini.



How Business Can Help Rebuild America's Common Resources

Successful collaborations fit within four types and focus on one or more of six areas.

		CROSS-SECTOR COLLABORATION TYPES			
		Direct partnerships	Funding models	Committees	Networks with backbone infrastructure
COMMON RESOURCES FOR WHICH BUSINESS HAS A KEY STAKE	PK-12 education system		<i>Salt Lake County Pay-for-Success Contract</i>		
	Skilled workforce	<i>Siemens & Central Piedmont Comm. College</i>		<i>The Itasca Project</i>	
	Network of suppliers				
	Infrastructure & transportation				
	Entrepreneurial ecosystems				<i>Massachusetts Life Sciences Center</i>
	Innovation ecosystems				

K. Mills et al (Sept – 2015)

North Carolina,
Massachusetts,
Salt Lake,
Minneapolis

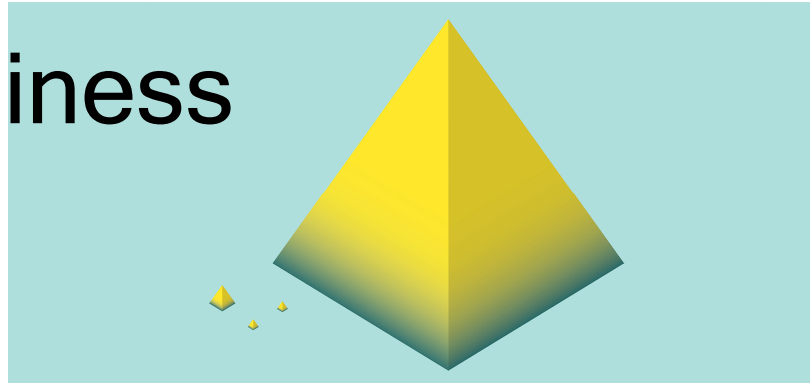
Social Business Model

- ❑ 15% de la població als USA, són declarats oficialment pobres (45 milions)
- ❑ 16% de la població al Japó
- ❑ 25% de la població a la UE es declara en risc de pobresa o exclusió social (120 milions)

Aquests percentatge continuen incrementant-se cada any ...

Tri-sector atletes: sector públic, sector privat i NGO han de continuar col·laborant més.

Social Business



Reaching the rich world's poorest consumers by M. Yunus et al

Principis rectors.-

1. Alleugerar els problemes socials.
2. El model de gestió ha de ser sostenible $P\&L > 0$
3. Els beneficis es reinverteixen en la mateixa iniciativa per la seva sostenibilitat.

Exemple: "Optique Solidaire" (Essilor)

Client objectiu: Persona de 60 anys d'edat amb ingressos molt limitats.

How Social Businesses Differ from Low-Cost Businesses

Here's a quick comparison of the two models:

VALUE PROPOSITION	
LOW-COST	SOCIAL
Objective	
To make a profit by improving access to products and services	To improve access to essential products and services in a financially sustainable manner
Exclusivity	
Any consumer can buy the offer	The company decides who the targets are and how to filter them
Quality	
Lower, to avoid cannibalizing the regular offer	Unchanged
Focus	
Low-price products and services	Affordable solutions to social problems

SOURCE OF VALUE	
LOW-COST	SOCIAL
Operations	
Reconfiguring the production supply chain to reduce costs	Reconfiguring the distribution supply chain to reach targeted consumers
Partnerships	
Optional co-creation with profit-maximizing organizations	Required co-creation with third parties that have a social welfare objective
Innovation	
Product-centered	Customer-centered and ecosystemic
Employee motivation	
Weak	Strong
Reputation	
May be quite low	Likely to be high

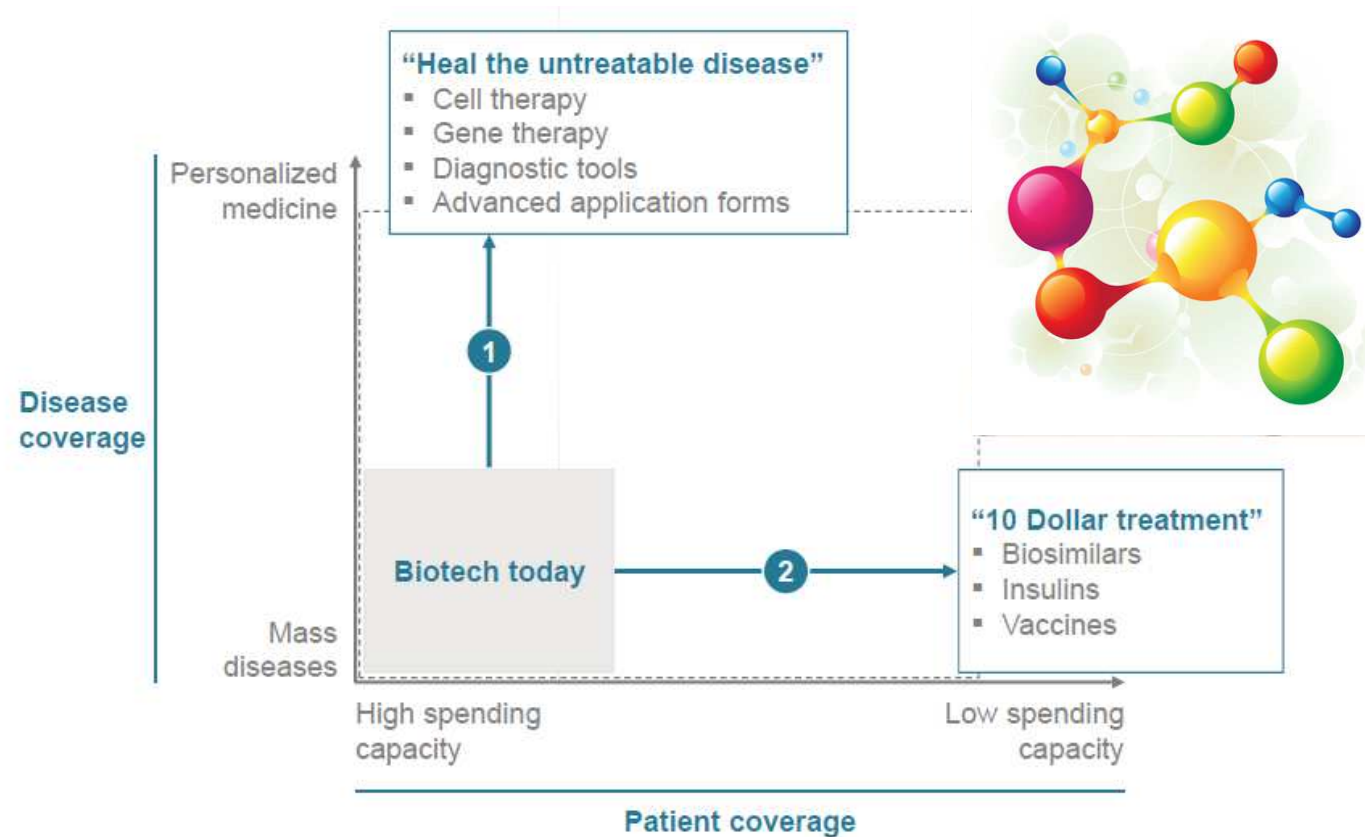
SOURCE MUHAMMAD YUNUS, FRÉDÉRIC DALSAË, DAVID MENASCÉ, AND BÉNÉDICTE FAIVRE-TAVIGNOT © HBR.ORG

Transforming Health Care's Supply Chain

El sector BioPharma està prenent el lideratge en dos grans aspectes:

1. Alta personalització tecnològica

2. Baix cost per pacient





2 weeks
shelf life



2 years
shelf life



1 week
From china
to customer



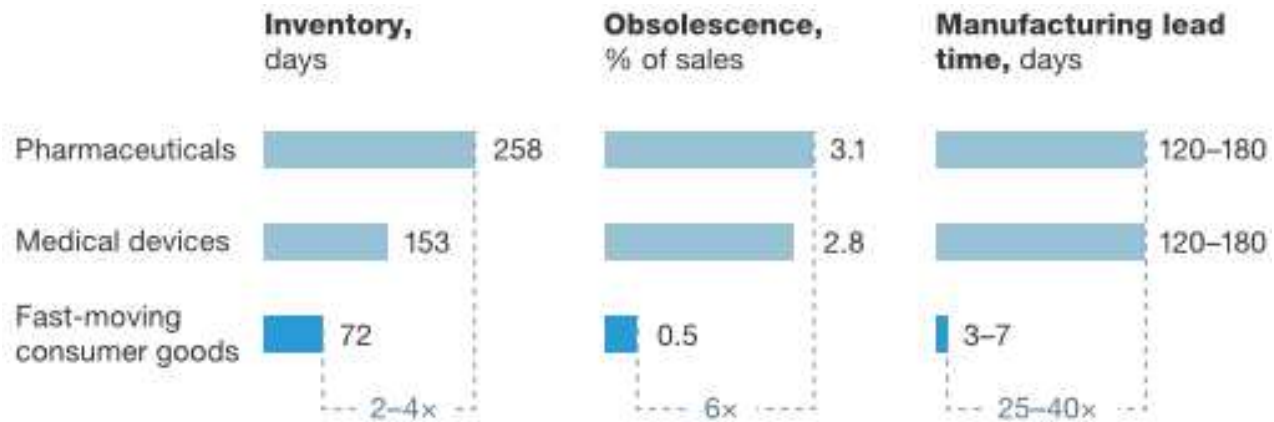
10 wks.
From Pkg.
to customer



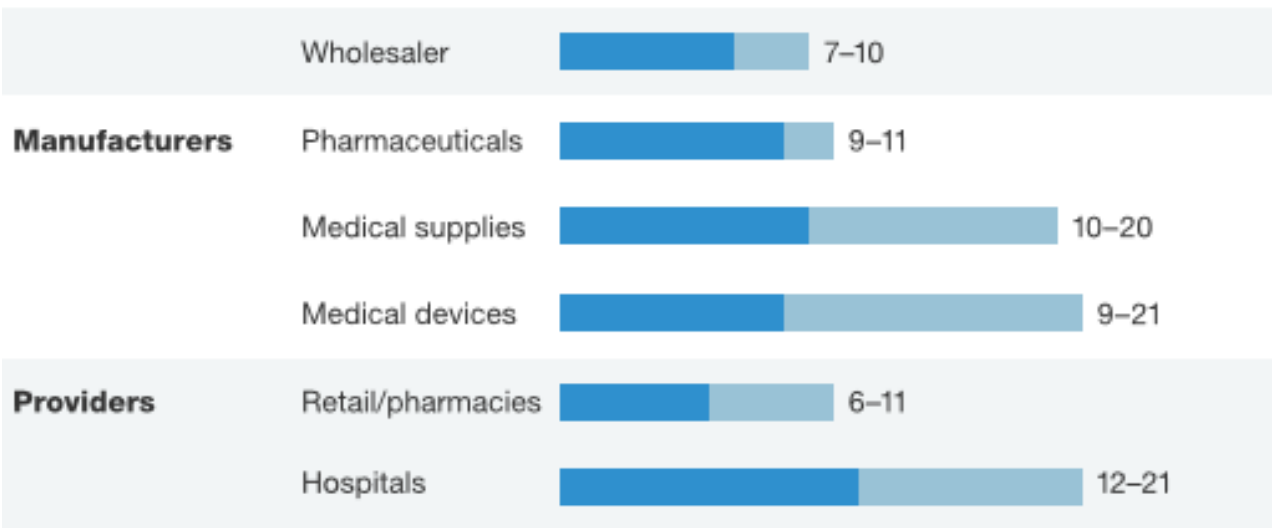
1-2 mo.
Consumer
Goods Inv.



4-10 mo.
Pharma
Inventory



Impact on profit, %



Source: McKinsey Institute

Example segments

Steady flow



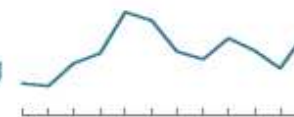
Automated forecasting



Responsive large



Manual forecasting



Transforming Health Care's Supply Chain (By Thomas Ebel *et al.*)

S'identifiquen factors interns i externs

- Millor segmentació de productes, mercats i clients
- Incrementar l'agilitat en les comandes, comportant reducció de costos i increments en la flexibilitat
- Definir índexs de referència, i mesurar les desviacions
- Alineació amb els Standard globals
- Col·laboració al llarg de la cadena de valor sanitària

La potencial reducció de costos s'estima en USD 130 Bilions.

Models de Gestió Públics i Privats (Public Private Partnership)

Voluntat del partenariat.-

- Millorar la planificació estratègia
- Reformar dinàmicament el sector públic
- Construir i mantenir bones infraestructures
- Millorar el servei pel consumidor
- Compartir els riscos de la manera més convenient entre les parts
- Aconseguir que el sector públic i privat col·laborin activa i conjuntament

Tanmateix, no ha d'ésser concebut com:

- Un simple mitja de finançament
- Una simple privatització
- Obtenir/generar infraestructures sense cost

Models de Gestió Públics i Privats (Public Private Partnership)

Avantatges.-

- Reducció i optimització de costos
- Millorar la qualitat del servei
- Reforçar els models de gestió pública
- Alineament dels incentius
- Accelerar la creació i manteniment de les infraestructures
- Es fonamenta amb la transparència

Desavantatges.-

- Necessitat d'un marc legal
- Habitualment, es generen estructures complexes jurídicament, amb força càrrega documental
- Cal prioritzar entre els diferents projectes
- Requereix d'un període de temps significatiu per materialitzar els acords
- En cas de fallida, es troben dificultats en la seva resolució
- Els costos inicials d'establiment poden ser elevats

Models de Gestió Públics i Privats (Public Private Partnership)

Generadors de Valor

Preus Fixats

Pagaments basat en assoliment d'objectius

Pagament per objectius

Entrades

Especificacions de sortida (induir creativitat en la resolució)

Sortides

Concentració de riscos

Assignació òptima dels riscos Assignació dels riscos segons la seva capacitat de gestió

Contracte informals

Formalització de contractes (Transparència)

Contractes més formals

Menys competència

Competició

Més competència

Finançament Públic

Finançament

Finançament Mixt / Privat

Models de Gestió Públics i Privats (Public Private Partnership)

Observacions.-

- ✓ Els models de gestió públics i privats cerquen un equilibri entre sostenibilitat i creixement.
- ✓ S'està treballant en la confecció de diferents marcs contractuals per facilitar el procés de formalització.
- ✓ Els models de gestió públics i privats s'identifica com un catalitzador de l'emprenedoria social.
- ✓ En definitiva, cal infondre i difondre la cultura de la innovació.

Conclusions

- ✓ Les societats que siguin més ràpides en identificar i promoure aquestes veritables col·laboracions poden capitalitzar un avantatge competitiu rellevant.