

PLA ESTRATÈGIC 2010-2015

NOUS ESCENARIS, NOUS REPTES, NOUS COMPROMISOS

Desembre 2009



La Unió

Associació d'Entitats
Sanitàries i Socials

www.uch.cat



ÍNDEX

5	Una història de compromís i de coherència
9	Un Pla per donar resposta als canvis de l'entorn i les tendències de futur
12	Procés d'elaboració del Pla Estratègic
15	Missió
16	Valors
17	Línies estratègiques 2010-2015
18	Política d'actuació

Una història de compromís i de coherència



La història de La Unió ho és també d'un compromís amb el sector sanitari i social. Un compromís evidenciat durant els darrers trenta-cinc anys, des que el 1975 es formalitzés la constitució de l'entitat, i que té voluntat de projecció també cap al futur.

La Unió, doncs, parteix d'una **història**, presenta un ampli full de resultats en forma de feina feta i mira cap al futur amb la voluntat de seguir sent l'associació empresarial de referència dels sectors sanitari i social a Catalunya.

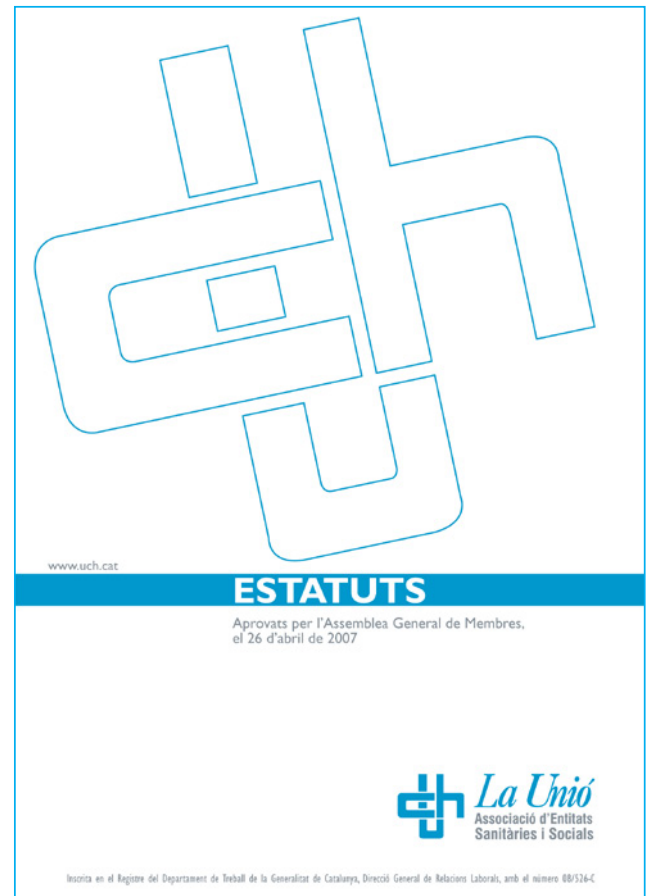


Els **Estatuts de La Unió**, en el seu article primer, **defineixen l'entitat com:**

“una associació empresarial voluntària d'entitats prestadores d'assistència sanitària i social i d'altres entitats proveïdores de béns i serveis a aquelles que tenen en comú, amb independència de la figura jurídica que adopten, la funció social de prestar serveis sanitaris i socials als ciutadans”

L'article segon concreta també **l'objectiu principal** de l'associació amb el següent redactat:

“representar tots els seus associats en l'àmbit de les relacions laborals i coordinar els seus esforços per millorar la funció que les entitats prestadores d'assistència sanitària i social desenvolupen al servei de la comunitat i fer aquesta funció sostenible, orientant-se als resultats dels seus serveis, fent de la transparència un valor i de la gestió empresarial l'instrument. La Unió no interfereix en el funcionament individual de cadascuna de les entitats associades, les quals conserven la seva plena independència de gestió”

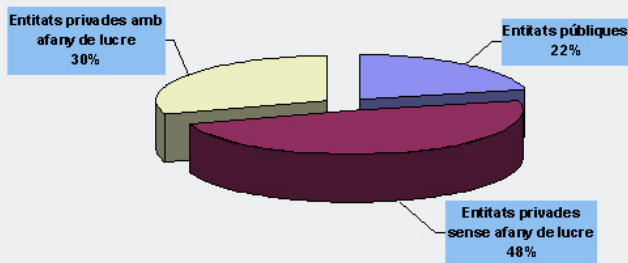


DIVERSITAT

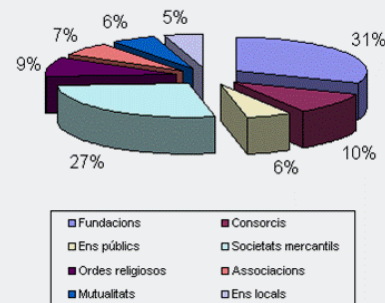
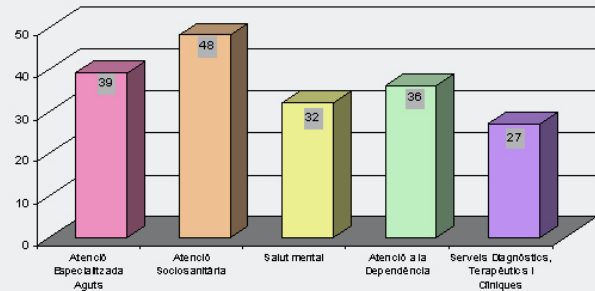
Presència a tot el territori



Naturalesa jurídica



Línies assistencials (Nombre d'entitats)



La Unió té en la diversitat el seu principal actiu i aquesta diversitat es manifesta en una triple dimensió: diversitat en la tipologia dels associats, diversitat en el territori on aquests associats estan presents i diversitat també en la tipologia dels serveis i línies assistencials que cobreixen.

Pel que fa a l'àmbit territorial, els associats de La Unió, a l'igual que la associació mateixa, desenvolupen la seva activitat, totalment o parcialment, a Catalunya. Quant a la seva titularitat, és extremadament diversa, ja que inclou fundacions privades, consorcis, ens públics, societats mercantils, ordes religiosos, associacions, mutualitats i ens locals.

Aquests trets permeten afirmar que La Unió no és només l'associació patronal més transversal dels sectors sanitari i social sinó també la més representativa i la que amb més exactitud trasllada les particularitats del model sanitari català que pretén preservar.

Un model propi de la realitat catalana que arrela en la històrica convivència del sector públic i el sector privat, en la separació de funcions entre el finançador del serveis i els prestadors d'aquests serveis, i en una autonomia de gestió de les empreses i entitats exercida des del compromís amb el bon govern, la gestió professionalitzada i el rendiment de comptes a partir dels resultats assolits. I, tot això, sense oblidar mai que l'objectiu d'aquest model que defensa La Unió és sempre maximitzar els resultats d'eficiència sense perdre eficàcia en l'atenció a les persones, que és la veritable finalitat de la nostra actuació.

La Unió, associació empresarial, **la Fundació Unió**, centrada en projectes d'assessorament, serveis, formació i gestió aplicada al coneixement, i el **Fòrum d'Associats Col·laboradors**, que actua com a punt de trobada i lobby de les empreses de béns i serveis que centren la seva activitat en els sectors sanitari i social, esdevenen actius al servei de l'associat i donen solidesa als seus plantejaments i actuacions.

QUÈ SOM



Associació Empresarial d'Entitats
Sanitàries i Socials



Assessorament, Serveis, Formació i
Gestió aplicada del coneixement



Punt de trobada/Lobby d'empreses
de béns i serveis

- ✓ **107** ENTITATS
- ✓ **380** CENTRES
- ✓ **45.000** PROFESSIONALS
- ✓ **22** ASSOCIATS COL-LABORADORS

Tot aquest pòsit de compromís té un caràcter permanent, sòlid i no subjecte a mutacions, ja que forma part de la raó de ser de La Unió. Ara bé, donat que la realitat i l'entorn són canviants, és necessari periòdicament ajustar la capacitat d'acció de les entitats obrint-la a noves dinàmiques, noves ambicions i nous compromisos que li permetin seguir exercint el lideratge de manera exitosa en el desplegament de les seves responsabilitats. És, des d'aquesta perspectiva de canvi, que cal entendre l'exigència de redactar aquest nou Pla Estratègic de La Unió 2010-2015.

El Pla Estratègic 2010-2015 manté inalterable els compromisos històrics de La Unió, en qualitat d'organització patronal sanitària i social amb més trajectòria de Catalunya, sense la contribució de la qual no fóra possible entendre el model de provisió de serveis del nostre país, basat en la decidida complicitat de la societat civil i els diferents nivells de l'administració. El Pla que presentem és la combinació d'aquesta història nuclear de l'entitat amb la nova realitat del segle XXI. Una manera de reviure i fer més presents els objectius fundacionals per continuar assolint-los a través de noves línies d'actuació ajustades al present i pensant en el futur. **Coherència amb el passat, viure el present i garantir el futur.** Aquest és l'objectiu del Pla Estratègic que ha de guiar les passes de La Unió durant el proper quinquenni.

Un Pla per donar resposta als canvis de l'entorn i les tendències de futur

L'elaboració del Pla respon a la necessitat d'orientar les estratègies d'actuació als canvis d'entorn i noves tendències de futur perquè La Unió pugui mantenir la capacitat d'influència al servei de l'associat al mateix temps que preserva la seva presència en el mercat i la seva sostenibilitat i creixement de futur. Els canvis d'entorn, les noves tendències de futur i l'evolució de les entitats mateixes, plantegen noves necessitats i justifiquen variacions en els interessos dels associats als quals La Unió ha de donar resposta.

De fet, els canvis de l'entorn i les tendències de futur en el sector es detecten en set àmbits, tots iguals de rellevants, que van des del vessant macroeconòmic, al paper de l'administració, passant pels valors, l'entorn professional del sector, el model de gestió, els reptes de les organitzacions i els ciutadans.

En els quadres que segueixen s'apunten exhaustiva però resumidament els canvis de l'entorn i les tendències de futur en cada àmbit assenyalat i que han estat tinguts en compte per a l'elaboració del Pla Estratègic:



Canvis de l'entorn i les tendències de futur

EN L'ÀMBIT ECONÒMIC

- Escenari de recessió i crisi econòmica
- Pressupostos públics insuficients: subfinançament
- Limitacions del finançament per part d'entitats financeres
- Impacte en els terminis de pagament a proveïdors
- Tendència a centrar la recuperació en la cultura de la subvenció pública vs dinamitzar el sector i les empreses amb mesures fiscals i financeres
- Debat ètic de la convivència de l'activitat públic-privada
- Oportunitat del sector salut i social en la "reconversió del PIB"

EN EL TERRENY DELS VALORS

- Dificultat de compromís col·lectiu
- Expectatives creixents de cobertura pública i poca coresponsabilitat en el seu ús i finançament
- Manca "d'autèntica" valoració de polítiques públiques (avaluació feta per la societat vs poders públics; resultats vs posicionaments ideològics)
- Valor del partenariat i la col·laboració públic-privat com a instruments per a la innovació en gestió

EN EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ

- Tendència a l'administrativització de les estructures de provisió vs una bona governança
- Regulació preventiva i de control vs donar valor al contracte, als resultats i al sistema d'incentius
- Incertesa en els escenaris de model de prestació de serveis públics i de model de xarxa de proveïdors que pot limitar *de facto* la concurrència. Valorar l'impacte d'ampliar la qualificació de recursos propis als proveïdors de la xarxa.
- Confusió entre social = públic; "*només el que és públic respon a les necessitats dels ciutadans*"
- El territori i els ciutadans com a justificació de la regulació i la intervenció en els processos de provisió de serveis
- Interferència en la negociació laboral per pressió política i social

Canvis de l'entorn i les tendències de futur

RESPECTE AL MODEL DE GESTIÓ ASSISTENCIAL

- Abast del *continuum* assistencial: Salut Pública/Atenció Sanitària/Atenció Social
- Treball en xarxa i Aliances Estratègiques per optimitzar recursos i *know-how*
- Adaptació a noves necessitats i innovació en el model de gestió assistencial per donar resposta a noves demandes, fonamentalment lligades al desenvolupament de noves tecnologies i sistemes d'informació

PEL QUE FA ALS REPTES DE LES ORGANITZACIONS SANITÀRIES I SOCIALS

- Sostenibilitat (optimitzar ingressos i clients; racionalitzar despeses i innovar en gestió; autonomia de gestió lligada a autofinançament i transparència)
- Gestió estratègica per part de les organitzacions: òrgans de govern, òrgans de direcció i òrgans territorials
- Gestió clínica i gestió de resultats (implicació dels professionals en la gestió, els processos i els resultats)
- Política de RH en l'àmbit de l'empresa més enllà del que regula el conveni
- Aliances estratègiques i treball en xarxa
- Coneixement/Innovació/TIC que juguen un paper clau per situar els sectors sanitari i social com a eixos estratègics del procés de reconversió del PIB

QUANT A L'ENTORN PROFESSIONAL DEL SECTOR

- Canvi sociodemogràfic i de valors dels professionals
- Canvis d'entorn del mercat laboral i dels rols dels professionals
- Revisió de polítiques de reconeixement vinculada als canvis de valors

EN REFERÈNCIA ALS CIUTADANS

- Expectatives il·limitades
- Inadequat ús dels recursos públics. Cal apropar-nos al ciutadà i educar en salut (RSC)
- Necessària coresponsabilització
- Revisió del model de participació "efectiva"

Procés d'elaboració del Pla Estratègic

La utilitat de qualsevol pla estratègic ve determinada, en primer lloc, per la seva legitimitat i per la capacitat de viure'l com a propi per part de tota l'organització que ha d'aplicar-lo. No hi ha dubte que la legitimitat ve, a la vegada, clarament marcada per quant democràtic i participatiu ha estat el procés d'elaboració.

El desig inicial a l'hora de redactar el Pla Estratègic 2010-2015 ha estat l'impuls d'un procés el màxim de participatiu i democràtic que garantis la possibilitat a tots els associats de La Unió de traslladar les seves inquietuds, opinions, idees i suggeriments.

BASES: El Pla Estratègic arrela directament en la decisió de la Junta Directiva de 26 de febrer de 2009 d'aprovar les bases per a la seva orientació fixant els valors que havien de regir la seva elaboració.

VALORS DEL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

- Coneixement dels canvis d'entorn i nous reptes per a les empreses
- Voluntat i capacitat de definir i afrontar canvis estratègics i institucionals
- Participació i diàleg basat en la voluntat i convivència de la realitat diversa que aplega La Unió
- Enfortir el compromís de l'associat envers La Unió

S'ha seguit una metodologia que ha permès encaixar tots aquests valors indicats per la Junta Directiva i que, en darrera instància, fes possible a tots els associats fer sentir la seva veu i influir en el procés perquè, en la seva formulació final, l'adhesió al Pla sigui quelcom natural, donat que és el fruit del treball conjunt i de la suma de totes les sensibilitats presents a La Unió.

PROCÉS PARTICIPATIU: L'elaboració ha estat fruit de la dedicació de tota l'organització a tots els nivells. Es va crear des del primer moment una comissió gestora del Pla Estratègic que ha actuat com a coordinadora i dinamitzadora de tot el procés. Aquesta comissió gestora ha elaborat la documentació interna que ha servit per debatre en la Comissió Permanent i la Junta Directiva. El Pla, per últim, ha requerit l'aprovació de l'Assemblea General de La Unió com a màxim òrgan de govern i representació de l'entitat.



UN PLA ESTRATÈGIC PARTICIPATIU

- ❑ Comissió Gestora del Pla
- ❑ Comissió Permanent monogràfica. Juliol 2009
- ❑ Junta Directiva
- ❑ Jornada Associativa Món Sant Benet (Més de 130 assistents). Octubre 2009
- ❑ Adreça electrònica de suggeriments: plaestrategic@uch.cat
- ❑ Enquesta als associats
- ❑ Comissió Gestora - Comissió Permanent - Junta Directiva. Octubre- Novembre 2009
- ❑ Consell Consultiu de Govern i Consell Assessor de Presidència. Octubre- Novembre 2009
- ❑ Debat i aprovació final en el marc d'una Assemblea General. Desembre 2009

El calendari d'elaboració s'ha allargat durant tot l'exercici 2009. Així, durant els mesos de gener a juny es va desenvolupar el disseny i el treball de camp d'aquest projecte; el juliol es va organitzar una sessió monogràfica de la Comissió Permanent que va servir per impulsar la **Jornada Associativa Pla Estratègic** celebrada el mes d'octubre a **Món Sant Benet** i en la qual van participar més de 130 assistents. Aquesta jornada associativa, que tindrà una continuïtat de caràcter anual, va resultar especialment productiva, no només pel nombre d'aportacions que els assistents van poder fer al Pla Estratègic, sinó també perquè visualitza l'arrelament de La Unió al territori i és també una eina de molta utilitat per analitzar el nostre sector des de l'àmbit de la seva aportació al PIB i al conjunt de la riquesa del país.

A aquest seguit de reunions de treball, cal sumar-hi també l'**enquesta a l'associat** que ens ha permès conèixer l'estat d'opinió de l'associat sobre les principals preocupacions entorn del sector sanitari i social i la seva opinió sobre el funcionament de La Unió. A tots aquests àmbits de treball, s'afegeix l'habilitació d'una adreça de correu electrònic plaestrategic@uch.cat, a la qual tots els associats que així ho han desitjat han pogut fer arribar també les seves aportacions.

Us convidem a la Jornada associativa:

"Pla estratègic de La Unió 2010-2015"

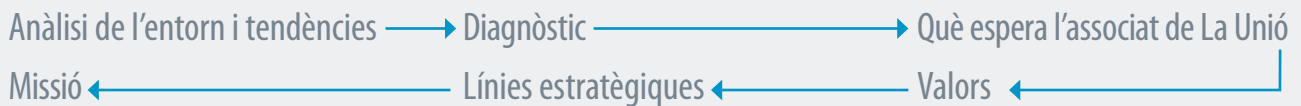
Nous escenaris, nous reptes, nous compromisos

20 d'octubre de 2009 de 09.30 h. a 16.30 h.
Món Sant Benet (Bages)

Programa

09.15 h. Recepció dels assistents
09.30 h. *La Unió: la història i el futur del compromís amb el sector sanitari i social.* Dr. **Boi Ruiz**, president de La Unió
09.45 h. *El Pla estratègic de La Unió: nous escenaris, nous reptes, nous compromisos.* **Roser Fernández**, directora general de La Unió.
10.00 h. *El procés de planificació estratègica des de la participació i el compromís.* **Manel Peiró**, vicedegà d'ESADE
10.15 h. Pausa cafè
10.45 h. -12.15 h. Grups de treball d'anàlisi i debat
12.30 h. Presentació de les aportacions dels grups de treball
13.15 h. Conferència a càrrec de **Miquel Valls**, president de La Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona
13.45 h. Cloenda
14.00 h. Dinar institucional
16.30 h. Visita opcional al recinte Món Sant Benet

PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC



És el resultat de tot aquest treball allò que ha fet possible passar d'una primera etapa de diagnòstic (elaboració d'un exhaustiu mapa de Debilitats/Amenaces/Fortaleses/Oportunitats <DAFO> i també una anàlisi acurada dels canvis d'entorn i tendències de futur) a un escenari final de formulació de l'estratègia. És aquesta dimensió estratègica fruit del treball previ la que dóna forma al Pla Estratègic sustentant-lo en la definició dels valors propis de La Unió, la seva missió i cinc línies estratègiques a potenciar en el proper quinquenni i de les quals deriven un conjunt d'accions i projectes concrets dels plans anuals de treball que han de fer possible l'assoliment dels objectius que, com a associació d'empreses, ens marquem per al futur més immediat.

Missió

La missió d'una organització defineix la raó de la seva existència i el propòsit bàsic al qual apunten les seves activitats. La missió dóna sentit a l'organització i és de la seva formulació que neixen els valors a través dels quals es fa tangible i es concreta a través d'una manera de fer i actuar.

El Pla Estratègic 2010-2015 fixa la següent missió com a pròpia de La Unió:

Defensar els interessos generals de les empreses associades des del respecte per la diversitat del mercat i promovent la col·laboració entre els seus agents, com a eixos de millora dels resultats en la prestació eficient i de qualitat dels serveis sanitaris i d'atenció a la dependència.

Valors

Els valors defineixen el conjunt de principis que regulen tota l'activitat d'una organització. Són els elements que defineixen la filosofia institucional i el suport sobre el qual descansa la cultura de l'entitat. La definició d'uns valors corporatius permet disposar d'un marc de referència que guia, inspira i regula la vida de la institució i dibuixa el camí a través del qual es fa realitat la Missió.

El Pla Estratègic 2010-2015 fixa els següents valors com a propis de La Unió:

PROFESSIONALITAT

Exercida amb **transparència** a través de **l'autonomia en la gestió** desenvolupada sota criteris **d'eficàcia i eficiència** amb l'objectiu de garantir la **qualitat dels resultats**

COMPROMÍS

Envers les **persones** i les **institucions** des d'una actitud de **lleialtat** exercida de manera **responsable i solidària** per un comportament **ètic**

DIVERSITAT

Com a reflex **del model català** que volem **defensar** des d'un posicionament **obert, proper i transversal** que ens permet assumir la **representativitat** real de totes les entitats, empreses i institucions que **conviu** en el **mercat**

INDEPENDÈNCIA

En l'exercici **coherent** de la **llibertat** d'acció i opinió que justifica la nostra existència com a **organització empresarial**

INNOVACIÓ

Com a eix central de la nostra activitat derivat de la convicció que només el **dinamisme, l'anticipació i la proactivitat** garanteixen **l'adaptabilitat** necessària per viure el **futur** com una oportunitat

Línies estratègiques 2010-2015

Les línies estratègiques defineixen els àmbits d'actuació que requeriran l'especial atenció de La Unió a partir de l'aprovació del Pla Estratègic 2010-2015.

El Pla Estratègic 2010-2015 de La Unió defineix les següents cinc línies estratègiques:

POSAR EN VALOR EL QUE FAN LES EMPRESES I ENTITATS ASSOCIADES

Mitjançant l'experiència, el coneixement i els resultats compartits, en especial aquells derivats de l'àmbit de la gestió aplicada que converteixen les organitzacions i empreses del sector en referents de la innovació i, en paral·lel, reforcen els valors identitaris de La Unió.

REFORÇAR EL PAPER DE LA UNIÓ EN L'ÀMBIT DELS SERVEIS SOCIALS I D'ATENCIÓ A LA DEPENDÈNCIA

Fent un esforç per millorar el coneixement específic del sector social i aprofitant els aspectes diferencials del teixit associatiu de La Unió per assolir l'encaix dels serveis sanitaris i socials en l'atenció integral a les persones.

FER VISIBLES ELS ELEMENTS DIFERENCIADORS DEL SECTOR DE FINANÇAMENT PRIVAT DES D'UNA PERSPECTIVA DE CONVIVÈNCIA I COMPLEMENTARIETAT

Treballant per la convivència del sector que proveeix serveis de cobertura pública amb el sector de provisió de serveis de finançament privat, accentuant el valor diferencial que aporta cadascun d'ells per afavorir-ne la col·laboració.

IMPULSAR EL PROFESSIONALISME COM A EIX DE GESTIÓ DELS CENTRES

Promovent l'impuls de les polítiques d'empresa adreçades a reforçar el discurs assistencial i la gestió clínica per aconseguir la necessària implicació efectiva dels professionals en les organitzacions.

POTENCIAR ELS ELEMENTS IDENTITARIS COM A FACTOR DE COHESIÓ

Posant en valor els elements identitaris de La Unió per cohesionar les accions, generar estat d'opinió i actuar com a comú denominador de la diversitat associativa.

Política d'actuació



El Pla Estratègic 2010-2015 no és una eina teòrica. De la seva aprovació se'n deriva un Pla de Treball de periodicitat anual que fixa objectius estratègics a tres nivells (estratègics, sectorials i corporatius) amb els projectes i actuacions concretes que han de fer possible el seu assoliment i també els mecanismes d'avaluació i seguiment que permeten mesurar-ne l'efectivitat. L'associat rebrà informació puntual i renovada de cada Pla de Treball anual, així com de la seva avaluació, de manera que els plans anuals de treball i les memòries d'activitat es presenten a aprovació a l'Assemblea General, garantint que tot el procés participatiu que s'ha seguit en l'elaboració del Pla Estratègic es mantingui viu també durant tot el període de la seva execució.

El Pla de Treball i les memòries d'activitat es presenten a aprovació a l'Assemblea General, garantint que tot el procés participatiu que s'ha seguit en l'elaboració del Pla Estratègic es mantingui viu també durant tot el període de la seva execució.

L'esquema de concreció del Pla Estratègic es visualitza de la manera que segueix:



PLA ESTRATÈGIC 2010-2015

NOUS ESCENARIS, NOUS REPTES, NOUS COMPROMISOS



*“Partim d’una història, tenim un present
i una feina feta i mirem cap al futur”*

La Unió vol agrair el treball de totes les persones que han fet possible la redacció d’aquest Pla Estratègic. Ja sigui a títol individual o en nom d’alguna entitat, totes les aportacions han estat fonamentals per bastir-lo. Moltes gràcies a tots.



Bruc, 72, 1r · 08009 Barcelona · T. 932 093 699 · www.uch.cat

