



Pla estratègic 2016-2020



Aprovat per l'Assemblea General Ordinària
d'Associats del 17 de desembre de 2015



Índex

Pla estratègic 2016-2020

Presentació del president i la directora general	3
Afrontar els reptes de futur	4
Metodologia	6
Diagnòstic de situació	7
Missió, valors i eixos estratègics	8
Línies i objectius estratègics	9
1. Influir en l'evolució del sistema sanitari i social català	10
2. Reforçar els interessos que uneixen els associats	12
3. Potenciar les aliances i reforçar la dimensió internacional	13
4. Enfortir, reformular i potenciar la política comunicativa	14
5. Fomentar la transparència i el retiment de comptes	15



Presentació

En una societat tan complexa i canviant, la resposta més adequada per encarar el futur és un enfocament conjunt a partir de l'escolta activa, el diàleg i la participació. El Pla estratègic 2016-2020 representa aquesta resposta comuna dels associats a les dificultats econòmiques, a la complexitat social i també als reptes que ens esperen. Aquest pla ha de servir per continuar fent de La Unió una eina útil per a la defensa de la sanitat i els serveis socials de cobertura pública i d'uns serveis privats que volem d'excel·lència, dins d'un sistema sanitari propi. Reforçant el model sanitari i social, defensem alhora els interessos dels associats i també els del conjunt de la ciutadania.

El Pla estratègic 2016-2020 ens ha d'ajudar a projectar una imatge sòlida del sistema i de la provisió de serveis sanitaris i socials. A partir de la transparència i el retiment de comptes, continuarem treballant per tal de millorar i contribuir a transmetre credibilitat i legitimitat i, sobretot, a generar confiança en el sistema i les entitats que el fan possible.

Aquesta nova etapa, que de ben segur serà apassionant, requerirà més que mai l'esforç i el compromís de tots plegats. Precisament el compromís mantingut al llarg de 40 anys d'història ha fet de La Unió una entitat forta i coherent en els seus posicionaments.

ENRIC MANGAS
President

HELENA RIS
Directora general





Afrontar els reptes de futur

La Unió, associació d'entitats sanitàries i socials fundada l'any 1975, presenta un nou Pla estratègic per afrontar els reptes dels propers anys.

L'actual Pla estratègic 2010-2015 ha guiat l'actuació de La Unió durant uns anys que han estat condicionats per l'impacte de la crisi econòmica, pels canvis que s'han produït en l'entorn, per la incertesa viscuda i que encara predomina actualment, i per les noves necessitats dels associats.

L'abordatge del Pla estratègic 2016-2020 s'ha fonamentat en un procés de discussió interna i de consens entre els associats. S'han revisat, actualitzat i posat en valor els fonaments sobre els quals La Unió ha basat i estableix la seva actuació i el seu desenvolupament: l'autonomia de gestió de les entitats, la professionalització de les organitzacions, la col·laboració publicoprivada, la bona governança, la transparència i el retiment de comptes. Tot això, dins d'una estratègia de potenciació de la reputació mitjançant

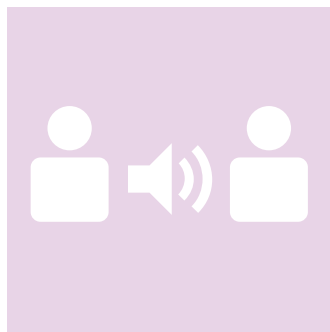




un esforç més gran en responsabilitat social corporativa (RSC), tant per impulsar l'RSC de La Unió mateixa com per difondre-la i afavorir-ne la implantació entre els seus associats. El nou Pla estratègic 2016-2020 pren com a punt de partida la reivindicació del model sanitari català atesa l'efectivitat i l'eficiència que ha demostrat al llarg dels més de 25 anys d'història recent. Justament quan aquest model, que ha d'ajudar a reforçar encara més la posició de La Unió com a entitat referent de la sanitat catalana, sembla qüestionat des de diverses instàncies.

Amb el mateix èmfasi, el nou Pla estratègic 2016-2020 també vol recollir la importància de l'àmbit social i la seva imbricació en l'àmbit sanitari, amb una visió àmplia de serveis d'atenció a les persones.

El document que es presenta s'ha redactat a partir de les aportacions, els debats i les conclusions de les diferents fases del treball, i ha estat revisat pel grup de treball integrat per membres de la Junta Directiva i l'estructura executiva de La Unió. S'hi han incorporat les aportacions que es van fer en la VI Jornada Associativa del 3 de desembre de 2015, i es va sotmetre a aprovació a l'Assemblea General Ordinària del 17 de desembre de 2015.





Metodologia

El procés d'elaboració del Pla estratègic 2016-2020 ha estat similar al del Pla estratègic 2010-2015 i el suport del professor Manel Peiró, d'ESADE, ha facilitat el procés de reflexió, que ha tingut una participació àmplia i molt activa dels membres de la Junta Directiva i de l'estructura executiva de La Unió.

Aquest grup de treball l'han integrat els membres de la Junta Directiva Joan Amigó, Jaume Duran, Esteve Picola, Xavier Mate, Carles Núñez, Josep M. Piqué i Josep Lluís Roselló, així com els membres del Comitè de Direcció de La Unió Cristina Aragüés, Xavier Baro, Josep M. Bosch, Joan M. Ferrer, Josep Fusté, Anna Riera i Helena Ris.

El procés s'ha abordat en dues grans fases:

1. Diagnòstic de situació

A partir de la revisió del Pla estratègic 2010-2015 i seguint una metodologia característica de la planificació estratègica, es va fer una anàlisi interna i externa en la qual es van revisar la missió i els valors de La Unió.

2. Determinació de les línies estratègiques

A partir del diagnòstic de situació consensuat entre els integrants del grup de treball, es va configurar el projecte de futur de La Unió i es van establir, a partir d'un procés d'avaluació i de priorització, les línies que han de fixar l'actuació de l'entitat els pròxims anys.

Durant el 2015, el grup de treball s'ha trobat en set sessions de debat i l'estructura executiva de La Unió s'ha reunit en cinc ocasions.

Finalment, en la VI Jornada Associativa de La Unió, celebrada el 3 de desembre de 2015, es van crear cinc grups de treball per debatre la missió, els valors i les línies proposades en el Pla estratègic 2016-2020. Les aportacions dels grups de treball s'han incorporat a aquest document, que ha estat sotmès a aprovació a l'Assemblea General Ordinària del 17 de desembre.



Diagnòstic de situació

El diagnòstic de situació determina els factors que afecten la posició estratègica de La Unió. En l'anàlisi externa es determinen els factors de l'entorn que poden afectar-la positivament (oportunitats) o negativament (amenaces) i en l'anàlisi interna s'identifiquen els aspectes positius (fortaleses) i els negatius (debilitats).

Anàlisi externa

Amenaces

- Radicalització de les posicions ideològiques conservadores de drets adquirits anacrònics
- “Demonització” de la col·laboració publicoprivada en el sector sanitari i social
- Demagògia i confusió creixents
- Model sanitari i social català en risc
- Posició defensiva de l'Administració pública més reticent al canvi
- Escenari econòmic de precarietat

Oportunitats

- Entorn econòmic i social
- Bona valoració del sistema sanitari i social
- Increment de la demanda privada de serveis sanitaris i socials
- Existència de més informació sobre l'activitat i els resultats

Anàlisi interna

Debilitats

- Manca d'independència de l'Administració
- Interessos divergents entre els associats
- Baixa capacitat d'influència i ressonància
- No tenir el ciutadà com a aliat en la defensa del model
- Dificultats per posar en valor la col·laboració publicoprivada

Fortaleses

- Capacitat tècnica
- Credibilitat
- Institució no polititzada
- Model de governança de La Unió
- Entitats associades amb gran reputació i capacitat d'influència
- Més capacitat del sector concertat per innovar i adaptar-se a les necessitats de les persones



Missió, valors i eixos estratègics

Missió

Servir als associats defensant els seus interessos i influint en la millora del model sanitari i social català, en benefici de la societat.

Valors

▪ Compromís

envers la societat i les institucions, des d'una actitud èticament responsable.

▪ Independència

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

▪ Diversitat

com a reflex de la realitat del sistema sanitari i social, el qual defensem des d'un posicionament obert, proper i transversal, que ens permet assumir la representació de totes les entitats associades que conviuen en els sectors sanitari i social.

▪ Professionalitat

exercida amb transparència a través de l'autonomia de gestió desenvolupada seguint criteris d'eficàcia i d'eficiència, amb l'objectiu de garantir la qualitat dels resultats.

▪ 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.

Eixos estratègics

- Defensar dels interessos legítims dels associats
 - Reforçar el model sanitari i social català
-

Línies i objectius estratègics

1

Influir en l'evolució del sistema sanitari i social català



- 1.1. Orientació a resultats i autonomia de gestió
- 1.2. Separació de funcions efectiva i millora de la contractació de serveis
- 1.3. Cooperació entre proveïdors
- 1.4. Model de relacions laborals i de desenvolupament professional

2

Reforçar els interessos que uneixen els associats



- 2.1. Noves modalitats assistencials i formes de gestió
- 2.2. Tasca operativa amb els associats
- 2.3. Visió de La Unió

3

Potenciar les aliances i reforçar la dimensió internacional



- 3.1. Acords de col·laboració de La Unió
- 3.2. Dimensió internacional de relacions i acords
- 3.3. Acords i aliances entre entitats

4

Enfortir, reformular i potenciar la política comunicativa



- 4.1. Política comunicativa de La Unió
- 4.2. Línies de comunicació compartides de les entitats associades
- 4.3. Comunicació ressonant en defensa del model sanitari i social català

5

Fomentar la transparència i el retiment de comptes



- 5.1. RSC de La Unió
- 5.2. RSC de les entitats associades
- 5.3. Grups d'interès en l'RSC
- 5.4. Codi de bon govern



1. Influir en l'evolució del sistema sanitari i social català

El model sanitari i social català es fonamenta en la separació de funcions, la diversitat de proveïdors, l'autonomia de gestió de les entitats i l'orientació a resultats. La Unió fa seves aquestes qualitats del model, que comparteixen les entitats associades i són l'element que les vincula.

La Unió s'identifica plenament amb el model i al llarg dels anys ha contribuït de manera decisiva a desenvolupar-lo. En el context actual, aquesta contribució és indispensable per adaptar el model sanitari i social a les necessitats de les persones i a les de les institucions que serveix.

Objectius estratègics

1.1. Fomentar l'orientació a resultats i garantir l'autonomia de gestió

És d'especial rellevància el desenvolupament d'un sistema compartit de monitoratge i d'avaluació de resultats consistent, independent i acceptat per totes les parts. La Unió continuarà contribuint a la consolidació d'aquest sistema –Central de Resultats– en l'àmbit sanitari i n'ha de ser promotora en l'àmbit social. Des de la perspectiva de la contribució tècnica, La Unió treballarà proactivament per a la revisió i l'establiment de mesures de resultats vàlides i acceptades, que permetin el *benchmarking* i la comparació amb altres xarxes internacionals de provisió sanitària i social.

La millora del sistema sanitari i social a Catalunya requereix un marc legal i institucional apropiat que preservi l'autonomia de gestió, tant en centres públics com privats. Entre d'altres aspectes, cal insistir a proposar el relleu progressiu dels càrrecs de

l'Administració per persones de la societat civil en els òrgans de govern de les entitats.

La difusió dels avantatges i les oportunitats del model d'autonomia de gestió s'ha de fonamentar en el coneixement i l'evidència dels resultats. La Unió potenciarà les contribucions tècniques en l'anàlisi de resultats i en l'elaboració de propostes dels àmbits que han de ser transformats, millorats o regulats de manera diferent, tant en el sistema de salut com en l'àmbit social. Així mateix, promourà una línia de recerca amb aquest propòsit.

1.2. Assolir una separació de funcions efectiva i millorar la contractació de serveis

El model ha de comportar una separació més efectiva de les funcions de planificació, de compra de serveis, de provisió i d'avaluació. La Unió continuarà propugnant la separació i el desplegament de funcions en les diverses responsabilitats institucionals, i evitarà els conflictes d'interessos.

En la relació contractual entre l'Administració i les entitats proveïdores, La Unió continuarà contribuint a la millora dels processos de contractació i a la revisió del sistema de pagament per tal que responguin, cada vegada més, a la lògica dels resultats i se superin progressivament els esquemes de base històrica.

Així mateix, La Unió serà referent en les contribucions tècniques des de la perspectiva de la provisió de serveis i aportarà informació de noves modalitats assistencials, de l'efectivitat de les intervencions en el context organitzatiu i dels costos de la producció de serveis.

1.3. Potenciar la cooperació entre proveïdors i el treball en xarxa

La col·laboració entre proveïdors amb una configuració de xarxa de serveis és el que permet articular els serveis al voltant de les persones amb una visió integral, sense renunciar a la riquesa de la diversitat en la provisió de serveis que caracteritza el nostre sistema sanitari i social.

Les actuacions de La Unió a favor d'aquest objectiu s'encaminaran a donar suport a les aliances entre entitats, tant les de tipus assistencial com les de gestió i integració tecnològica. Així mateix, La Unió ha de continuar avaluant i destacant els resultats de les experiències de col·laboració com a element central del model.

En el context actual, on la col·laboració publicoprivada està qüestionada per posicionaments bàsicament ideològics i apriorístics, La Unió ha d'advocar en la seva defensa des de l'avaluació i la transparència, n'ha de mostrar els resultats, n'ha de destacar el valor públic i l'eficiència en la utilització dels recursos i ha de situar la responsabilitat social de les organitzacions implicades com a element de garantia del compromís en la provisió de serveis públics.

La cooperació entre proveïdors i el treball en xarxa inclou també la relació entre els àmbits social i sanitari. La Unió, amb entitats que presten serveis sanitaris, socio-sanitaris i d'atenció a la dependència, pot afavorir la necessària visió integral. D'una banda, facilitant la col·laboració en el nivell micro i posant el focus en les necessitats de les persones i, de l'altra, impulsant la

integració institucional per fer confluïr les responsabilitats dels departaments de Salut i de Benestar Social i Família a fi i efecte de garantir la continuïtat assistencial.

1.4. Impulsar l'evolució del model de relacions laborals i de desenvolupament professional

El conveni col·lectiu és una bona plataforma per encarar el futur de les relacions laborals de les entitats associades a La Unió. Des d'una perspectiva dinàmica, cal incorporar al marc de relacions laborals els elements necessaris per donar resposta als reptes en la provisió dels serveis sanitaris i socials, com ara la realitat de les aliances entre entitats, l'aparició de noves professions i els canvis en les actuals, o les innovacions organitzatives.

El desenvolupament professional, basat en el professionalisme i en el lideratge clínic, s'ha de convertir en el nucli del sistema d'aportació de valor i de coresponsabilització en el si de les organitzacions.

La Unió promourà que aquestes tendències impregnin el model de relacions laborals del sistema sanitari i social català a través dels diferents espais de deliberació. Així mateix, una aportació tècnica de La Unió en aquesta línia serà l'estudi de models de relacions laborals i de desenvolupament professional internacionals.

D'altra banda, La Unió contribuirà al reforçament de l'acció patronal establint les aliances que siguin possibles i oportunes en cada moment amb altres organitzacions empresarials, sectorials i generals, presents en el context social i econòmic a escales nacional i internacional.



2. Reforçar els interessos que uneixen els associats

La Unió actua d'interlocutor de les entitats associades i les representa davant de l'Administració i d'altres institucions. Així mateix, La Unió actua com a entitat patronal, funció que es formalitza principalment en la negociació dels convenis.

Aquesta línia estratègica està destinada a promoure i reforçar la col·laboració entre les entitats associades a partir dels interessos i les complementarietats que les uneixen, i en relació amb els reptes de futur que comparteixen.

Objectius estratègics

2.1. Anticipació de les noves modalitats assistencials i formes de gestió

El propòsit és detectar i promoure noves formes de donar resposta i satisfer les necessitats de la població, tant des de la perspectiva de la pràctica assistencial com de l'adaptació organitzativa en la provisió dels serveis.

La Unió impulsarà el treball de reflexió sobre les noves modalitats assistencials amb una participació àmplia i activa dels professionals vinculats a les entitats associades. L'aportació de la seva visió de futur, sabent com abordar les necessitats de les persones i en qualitat de protagonistes de la pràctica diària, ha de ser de referència per al desenvolupament continu de la gestió assistencial i un estímul per a les dinàmiques d'innovació.

D'altra banda, La Unió liderarà un exercici de prospectiva, a través dels consells de sector, per tal d'identificar les tendències de futur que afectaran la provisió i l'organització dels serveis sanitaris i socials.

Aquest procés ha de permetre construir escenaris que orientin l'adaptació dels serveis als elements de l'entorn i, a la vegada, influir en l'organització adequada del sistema sanitari i social.

2.2. Millorar la tasca operativa amb els associats

El propòsit d'aquest objectiu és que La Unió pugui adequar de la millor manera possible els serveis que presta als associats i garantir l'aportació de valor a través d'aquestes tasques.

La Unió vol potenciar la proximitat i la comunicació amb les entitats associades desenvolupant espais de trobada i aprofundint en el coneixement dels seus projectes de manera singular. Aquest treball pot adoptar diferents formes, amb l'objectiu de conèixer de primera mà les necessitats i expectatives dels associats per tal de respondre-hi de manera adequada.

2.3. Avançar en la construcció de la visió de La Unió

Després d'un moment d'incertesa econòmica i política i d'importants canvis socials i tecnològics, es considera que La Unió ha de fer un exercici participatiu de reflexió per tal de dibuixar una visió adequada als nous escenaris.



3. Potenciar les aliances i reforçar la dimensió internacional

El propòsit d'aquesta línia estratègica és reforçar i enfortir la posició de La Unió per garantir la millora dels resultats de la seva acció. Les aliances s'han de plantejar perquè li aportin més dimensió, més força i, per tant, li confereixin més capacitat d'influència. Refermen la confiança i amplien i complementen les capacitats de La Unió, ja que també li permeten fer el que no podria portar a terme en solitari.

Objectius estratègics

3.1. Establir nous acords de col·laboració i consolidar els existents amb totes les institucions de dins i de fora del sistema sanitari i social, que ajuden a reforçar aquesta posició estratègica de La Unió

Aquestes col·laboracions s'han de definir sempre amb l'objectiu que aportin:

- Sinergies i coneixement per millorar l'estratègia de La Unió.
- Més valor a les propostes tècniques que s'elaborin des de La Unió.
- Reforç del paper de *lobby*.

Amb institucions de l'àmbit acadèmic, empresarial, d'altres sectors, proveïdores de serveis al sector sanitari i social, de les tecnologies, del coneixement, etc.

3.2. Aprofundir en la dimensió internacional de les relacions i els acords per afavorir l'intercanvi d'experiències

Aquest treball ha de permetre adquirir nova expertesa tècnica i compartir les bones pràctiques, ampliant la mirada més enllà de les nostres fronteres. Permetrà, també, difondre el coneixement del nostre model i posar en valor els seus punts forts. I, d'altra banda, ha d'afavorir la utilització de dades comparatives i estimular el paper de La Unió.

3.3. Impulsar el rol de La Unió com a facilitador d'acords i aliances entre entitats associades i altres entitats, que puguin ser d'interès o convenient per a elles

La Unió té un paper cabdal a ajudar les entitats associades per tal que puguin dur a terme projectes de col·laboració que millorin el seu coneixement i la seva eficiència en la prestació de serveis sanitaris i socials de qualitat.



4. Enfortir, reformular i potenciar la política comunicativa

El discurs propi de La Unió, centrat en el model sanitari i social català i en la contribució de les entitats associades, s'ha de fer arribar a la societat en general, a l'Administració pública, a les institucions i als professionals. El propòsit d'aquesta línia és treballar per a una comunicació ressonant, que tingui un gran impacte.

Per desenvolupar aquesta estratègia s'ha d'aprofundir en l'articulació d'un discurs propi, que doni a conèixer resultats, valors i iniciatives en bé de la societat, tant des d'un punt de vista racional com emocional.

Objectius estratègics

4.1. Millorar la política comunicativa de La Unió d'acord amb l'entorn econòmic, polític i social

Els últims anys, La Unió ha revisat la seva actuació en aquest àmbit i la seva manera de fer a l'hora de comunicar en un escenari públic cada vegada més dur a escala econòmica, més polaritzat políticament i més mancat de rigor en les expressions. S'ha determinat que cal més proactivitat i més contundència en els missatges i orientar els argumentaris i les accions de comunicació en aquesta línia.

4.2. Afavorir que les entitats associades comparteixin línies de comunicació

El treball en xarxa de La Unió amb els departaments de comunicació de les entitats associades afavoreix una resposta comuna davant els diversos temes que configuren l'actualitat del sector i contribueix així a projectar una imatge unificada i sòlida.

Així mateix, compartir eines i solucions de comunicació permet que tant La Unió com les entitats siguin més eficaces a l'hora d'establir polítiques de comunicació i obtenir uns resultats més adequats.

4.3. Assolir una comunicació ressonant pel que fa a la defensa del model sanitari i social català

En un moment en què el model està qüestionat, cal buscar veus amb autoritat i credibilitat davant l'opinió pública que ajudin a posar-lo en valor i a explicar quines conseqüències tindria la inexistència d'aquest model per a l'atenció a les persones. Cal identificar els *stakeholders* per establir aliances.

Conjuntament amb les entitats que comparteixen la visió del model, cal establir una defensa basada en les bondats que aquest presenta, tot admetent el recorregut de millora.



5. Fomentar la transparència i el retiment de comptes

Aquesta línia estratègica suposa una extensió dels valors de La Unió i va molt lligada a la seva trajectòria com a institució socialment responsable. De fet, La Unió ja ha començat a desplegar una estratègia de responsabilitat social corporativa (RSC) tant pel que fa al funcionament de l'entitat, com a la promoció i el suport entre les entitats associades.

Entre els diversos elements que configuren les polítiques d'RSC dins les organitzacions, La Unió atorga especial rellevància a la transparència i al retiment de comptes perquè són claus en el sector de la provisió pública i perquè formen part de l'ideari organitzacional que defensa com a associació.

La transparència i el retiment de comptes són condicions necessàries perquè les institucions guanyin credibilitat i legitimitat i, en últim terme, generin confiança en la població.

Objectius estratègics

5.1. Impulsar l'RSC en el si de La Unió

A través d'un model de recomanacions per al progrés en aquest aspecte, es volen implementar polítiques d'RSC que comencin per identificar el nivell de compliment assolit en diversos aspectes i que deixin espai per a la millora. Cal traslladar aquesta reflexió als associats i fer-los-en partícips.

5.2. Fomentar i donar suport al desplegament de l'RSC entre les entitats associades

La Unió vol estendre als associats el seu compromís amb el bon govern i la gestió ètica i sostenible a partir d'una eina que faciliti el reconeixement del grau d'assoliment de diversos aspectes que configuren l'RSC i que permeti visualitzar un diagnòstic de situació i planificar l'evolució futura.

5.3. Identificar els grups d'interès necessaris per poder desplegar una política d'RSC adequada

En el desplegament de l'RSC és important portar a terme polítiques amb entitats que comparteixin valors i maneres de fer. Des de la cadena de proveïment fins a l'establiment d'aliances, la confiança i el benefici mutu són una manera efectiva de promoure l'RSC.

Cal identificar els grups d'interès i allò que té valor per a ells a fi d'establir les formes de relació amb La Unió i les entitats associades.

5.4. Desplegament del Codi de bon govern

El Codi de bon govern estableix els principis bàsics de governança de La Unió. El Consell de Bones Pràctiques monitora el bon govern de La Unió, vetlla per millorar les polítiques de transparència i preveu mecanismes per tractar adequadament els conflictes d'interessos.

