

Pla Estratègic 2016-2020

Barcelona, 17 de desembre 2015

www.uch.cat

Índex

Presentació	2
Metodologia	3
Diagnòstic de situació	4
Missió, valors i eixos estratègics.....	5
Línies i objectius estratègics	6

ESBORRANY

Presentació

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 en 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 al present, i 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'ha revisat, actualitzat i posat en valor els fonaments sobre els que 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, en un estratègia de potenciació reputacional mitjançant un major esforç en Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant de la pròpia Unió com per difondre-la i afavorir la seva implantació entre els seus associats.

El nou Pla Estratègic 2016-2020 pren com a punt de partida la reivindicació del model sanitari català per la seva efectivitat i per la seva eficiència demostrades al llarg del més de 25 anys d'història recent, quan aquest sembla qüestionat des de diverses instàncies, i el qual ha d'ajudar a reforçar encara més la posició de La Unió com a entitat referent de la sanitat catalana.

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

El document que es presenta s'ha realitzat a partir de les aportacions, debats i conclusions de les diferents fases del treball, ha estat revisat pel grup de treball, integrat per membres de la Junta Directiva i l'estructura executiva de La Unió, i incorpora les aportacions efectuades en la VI Jornada Associativa del 3 de desembre de 2015 i sotmès a aprovació de l'Assemblea General Ordinària de 17 de desembre de 2015.

Metodologia

L'elaboració del Pla Estratègic 2016-2020 ha seguit un procés similar al que es va fer en Pla Estratègic 2010-2015, comptant amb el suport del professor Manel Peiró, d'ESADE, que ha facilitat el procés de reflexió, amb 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 i 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 seguint 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 efectuar una anàlisi interna i externa, revisant 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 prioritització, les línies que han de fixar l'actuació de l'entitat en els pròxims anys.

Durant el 2015, el grup de treball s'ha reunit 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 quals s'han incorporat en aquest document sotmès a aprovació de la l'Assemblea General Ordinària de 17 de desembre.

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 positivament (**oportunitats**) o negativament (**amenaces**). L'anàlisi interna identifica 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 comptar amb 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 representativitat 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

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 els elements que les vincula.

La Unió s'identifica plenament amb el model i al llarg dels anys ha contribuït de manera decisiva al seu desenvolupament. 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 a les 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 monitorització i d'avaluació de resultats consistent, independent i acceptat per totes les parts. La Unió continuarà contribuint en 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 per a l'establiment de mesures de resultat vàlides i acceptades, que permetin el benchmarking i la comparació amb altres xarxes de provisió sanitària i social internacionals.

La millora del sistema sanitari i social a Catalunya requereix d'un marc legal i institucional apropiat que preservi l'autonomia de gestió de la mateixa manera tant en centres públics com en privats. Entre d'altres aspectes cal insistir en proposar el relleu progressiu dels càrrecs de l'Administració en els òrgans de govern de les entitats per persones de la societat civil.

La difusió dels avantatges i de les oportunitats del model d'autonomia de gestió s'ha de fer de manera fonamentada sobre la base del coneixement i l'evidència dels resultats. La Unió potenciarà les contribucions tècniques en l'anàlisi de resultats i en l'elaboració de propostes sobre els 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 es promourà una línia de recerca amb aquest propòsit.

1.2) Assolir una efectiva separació de funcions 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 de funcions i el seu desplegament en les diverses responsabilitats institucionals, evitant els conflictes d'interessos.

En la relació contractual entre l'Administració i les entitats proveïdores, La Unió continuarà contribuint en la millora dels processos de contractació i en la revisió del sistema de pagament per tal que responguin, cada vegada més, a la lògica dels resultats, superant 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, aportant 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 la que permet articular els serveis al voltant de les persones amb una visió d'integralitat, 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 d'integració tecnològica. Així mateix, 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, mostrant-ne els resultats, destacant el valor públic i l'eficiència en la utilització dels recursos, i situant la responsabilitat social de les organitzacions implicades com un element de garantia del compromís en la provisió de serveis públics.

La cooperació entre proveïdors i el treball en xarxa abasta també la relació entre els àmbits social i sanitari. La Unió, amb entitats que presten serveis sanitaris, sociosanitaris i d'atenció a la dependència, pot afavorir la necessària visió integral, d'una banda, facilitant la col·laboració en el nivell micro, posant el focus en les necessitats de les persones, i empenyent, d'altra banda, 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 en el marc de relacions laborals els elements per donar resposta als reptes en la provisió dels serveis sanitaris i socials, com són 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 en el 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 escala nacional i internacional.

2 Reforçar els interessos que uneixen als 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 entitat patronal i aquesta funció es formalitza principalment en la negociació dels convenis.

Aquesta línia estratègica es basa en promoure i en reforçar la col·laboració entre les entitats associades a partir dels interessos i complementaritats 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. La seva aportació de la visió de futur, amb coneixement de 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, tot estimulant-ne 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 d'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 les necessitats dels associats de primera mà i les seves expectatives per tal de donar-hi una resposta adient.

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 participat de reflexió per tal de dibuixar una visió adequada amb els 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 a garantir la millora dels resultats de la seva acció. Les aliances s'han de plantejar perquè aportin més dimensió, més força i, per tant, confereixin més capacitat d'influència. Refermen la confiança, i amplien i complementen les capacitats de La Unió, ja que també permeten fer el que no es podria portar a terme en solitari.

Objectius estratègics:

3.1) Establir nous acords de col·laboració i la consolidació dels 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:

- Sinèrgies i coneixement per a 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, altres sectors, proveïdores de serveis al sector sanitari i social, tecnologies, del coneixement, etc.

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

Aquest treball ha de permetre l'adquisició de 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 punts forts que té. I, per altra banda, ha de propiciar 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 convenientes per a elles.

La Unió té un paper cabdal en ajudar a 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 i 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 estratègica s'ha d'aprofundir en l'articulació d'un discurs propi, donant a conèixer resultats, valors i iniciatives en bé de la societat, tant a un nivell racional, com a un nivell emocional.

Objectius estratègics:

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

En 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, propicia 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 la pròpia Unió i les entitats siguin més eficaces a l'hora d'establir polítiques de comunicació i d'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 per a l'atenció a les persones no disposar-ne. 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 del model 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 la pròpia entitat, com pel que fa a la promoció i el suport entre les entitats associades.

Entre els diversos elements que configuren les polítiques de 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 a la població.

Objectius estratègics:

5.1) Impulsar la RSC en el si de La Unió.

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

5.2) Fomentar i donar suport al desplegament de la 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 la RSC i que permeti visualitzar un diagnòstic de situació i la planificació de l'evolució futura.

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

En el desplegament de la RSC és important desplegar 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 la RSC.

Identificar els grups d'interès i què té valor per a ells per tal 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 monitoritza el bon govern de La Unió i vetlla per millorar les polítiques de transparència i preveu mecanismes per tractar adequadament els conflictes d'interessos.