

PLA ESTRATÈGIC 2010-2015

NOUS ESCENARIS, NOUS REPTES, NOUS COMPROMISOS

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



Teniu a les mans el Pla Estratègic de La Unió 2010-2015. Fullegeu, doncs, el fruit d'un treball continuat dut a terme durant l'any 2009 i que ha comptat amb la participació de tota La Unió sense excepció. Aquest Pla Estratègic és, doncs, el producte d'un procés obert de participació democràtica perquè el resultat sigui compartit i assumit com a propi per a tota l'organització.

En aquest sentit, voldria destacar especialment el paper de l'associat, que ha demostrat en el procés d'elaboració del Pla Estratègic un compromís real amb la Unió que demostra el vigor de l'entitat. Una associació només pot conduir l'energia que li traslladen els seus associats. Cal deixar constància que el Pla Estratègic ha permès visualitzar que els associats de la Unió són capaços de vehicular molta energia. Entitats fortes i vigoroses que es mereixen una Unió igualment forta i vigorosa.

Hem gaudit també de les aportacions del Consell Consultiu de Govern i del Consell Assessor de la Presidència. El prestigi dels seus integrants i les seves aportacions, des de visions llunyanes del dia a dia, han estat de gran valor.

Aquest document actualitza la línia estratègica de La Unió per als propers cinc exercicis. Cal destacar un tret diferencial de la nostra entitat: no partim de zero. La nostra feina és un continu ininterromput des de fa trenta-cinc anys. Som el que som per tot el que ja hem fet. També pel que ens queda per fer. Però quan La Unió mira al futur ho fa sempre des de l'orgull del seu passat i recolzat en el seu sòlid present.

El Pla Estratègic fixa la missió de la nostra associació, els valors que la defineixen i cinc línies estratègiques sota les quals es desplega un ambiciós pla de treball. Crec que, sota aquesta en aparent senzilla conceptualització, hem aconseguit entre tots dibuixar el camí més immediat que hem de seguir per aconseguir reduir la incertesa de l'entorn i albirar el futur amb el convenciment de qui sap que està a les seves mans convertir-lo en una oportunitat.

La contribució d'una coordinació externa i l'esforç i dedicació d'una estructura executiva excel·lent sota el lideratge de la Direcció General han estat la peça definitiva per construir els plantejaments d'aquest Pla.

Us convido a fullejar aquest Pla Estratègic des de la convicció que és una eina de gran utilitat que, acompanyada de treball i persistència, ens proporcionarà els resultats que la Unió i, sobretot els seus associats, es mereixen per assolir amb credibilitat les missions de les seves organitzacions.

I mentre ho feu, voldria que com jo, us senti orgullosos del nostre passat, satisfets del nostre present, i optimistes de cara al futur que com el passat el fem en el dia a dia.

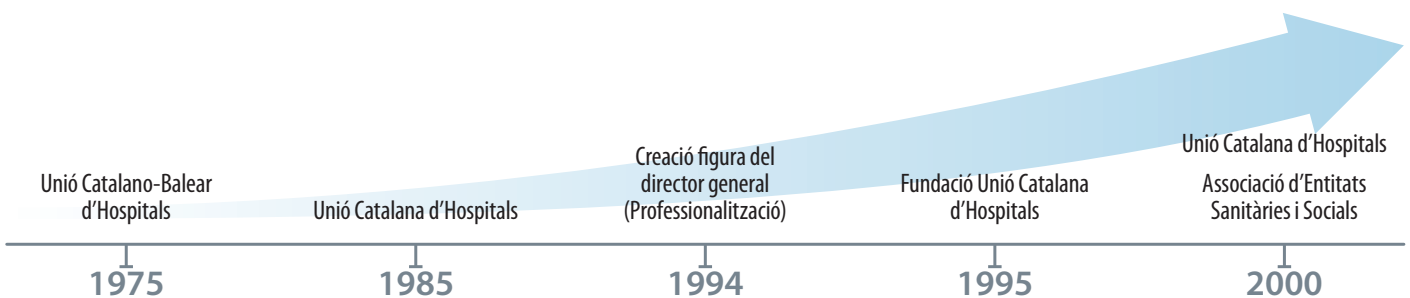
— **Boi Ruiz**. *President*
Unió Catalana d'Hospitals
Associació d'Entitats Sanitàries i Socials

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 va formalitzar 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 continuar sent l'associació empresarial de referència dels sectors sanitari i social a Catalunya.

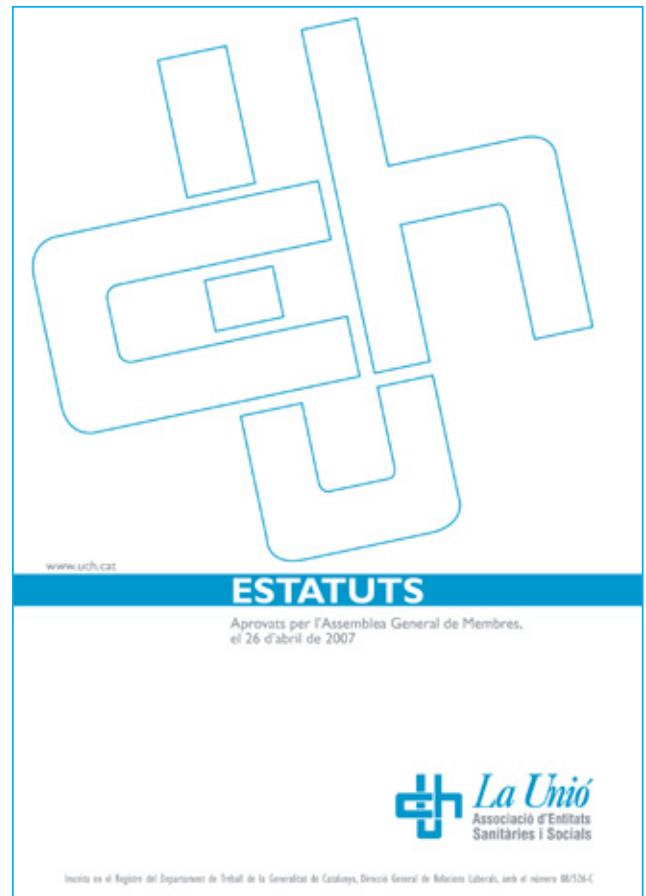


Els **Estatuts de La Unió**, en l'article primer, **defineixen l'entitat com:**

“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 text següent:

“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”

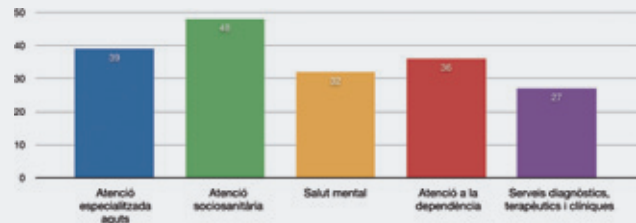


DIVERSITAT

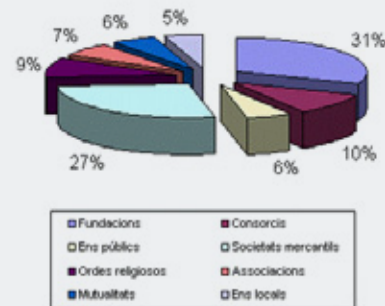
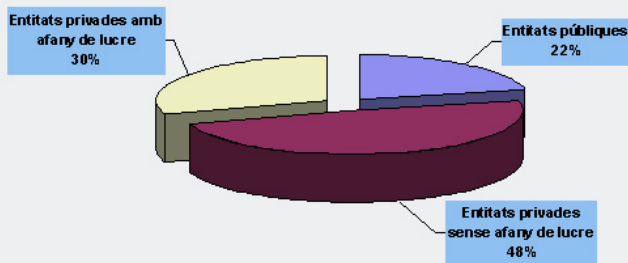
Presència a tot el territori



Línies assistencials (nombre d'entitats)



Naturalesa jurídica



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 les línies assistencials que cobreixen.

Pel que fa a l'àmbit territorial, els associats de La Unió, igual que la mateixa associació, 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 dels 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 del 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



La Unió
Associació d'Entitats
Sanitàries i Socials

Associació Empresarial d'Entitats
Sanitàries i Socials



FUNDACIÓ UNIÓN

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, atès 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 continuar 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 inalterables 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. **Ser coherents 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 les noves tendències de futur perquè La Unió pugui mantenir la capacitat d'influència al servei de l'associat al mateix temps que preserva la presència d'aquest 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 igualment rellevants, que van des del vessant macroeconòmic, fins 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 es detallen de manera esquemàtica els canvis de l'entorn i les tendències de futur en cada àmbit assenyalat i que s'han considerat 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 publicoprivada
- 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 publicoprivada com a instruments per a la innovació en gestió

EN EL PAPER DE L'ADMINISTRACIÓ

- Tendència a 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 tenen 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
- Ús inadequat dels recursos públics. Hem d'apropar-nos al ciutadà i educar en salut (RSC)
- Coresponsabilitat necessària
- Revisió del model de participació "efectiva"

Procés d'elaboració del Pla Estratègic

La utilitat de qualsevol pla estratègic està 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 està, 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 garantís 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-ne l'elaboració.

VALORS DEL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

- ❑ Coneixement dels canvis d'entorn i nous reptes per a les empreses
- ❑ Participació i diàleg basat en la voluntat i convivència de la realitat diversa que aplega La Unió
- ❑ Voluntat i capacitat de definir i afrontar canvis estratègics i institucionals
- ❑ 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 formulació final, l'adhesió al Pla sigui quelcom natural, atès 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 en tots els àmbits. 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, finalment, ha requerit l'aprovació de l'Assemblea General de La Unió com a màxim òrgan de govern i representació de l'entitat, i el lideratge del president i de la Junta Directiva.



UN PLA ESTRATÈGIC LIDERAT I 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. Octubre 2009
- ❑ 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

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

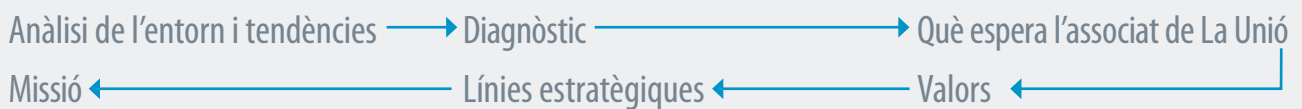
09.15 h Recepció dels assistents
09.30 h *La Unió: la història i el futur del compromís amb el sector sanitari i social.* Dr. **Boi Ruiz**, president de La Unió
09.45 h *El Pla estratègic de La Unió: nous escenaris, nous reptes, nous compromisos.* **Roser Fernández**, directora general de La Unió.
10.00 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

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.

PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC



És el resultat de tot aquest treball que ha fet possible passar d'una primera etapa de diagnòstic (elaboració d'un mapa exhaustiu de debilitats/amenaces/fortaleses/oportunitats <DAFO> i també una anàlisi acurada dels canvis d'entorn i les tendències de futur) a un escenari final de formulació de l'estratègia. És aquesta dimensió estratègica fruit del treball previ la que dona forma al Pla Estratègic sustentant-lo en la definició dels valors propis de La Unió, la seva missió i cinc línies estratègiques que caldrà 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 mitjançant una d'una manera de fer i actuar.

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

La Unió defensarà els interessos generals de les empreses associades, actuant en representació seva, amb l'objectiu de garantir els millors resultats en la prestació eficient i de qualitat dels serveis sanitaris i d'atenció a la dependència. Ho farà des del respecte per la diversitat del mercat i promovent la col·laboració entre els seus agents

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 valors següents com a propis de La Unió:

PROFESSIONALITAT

Exercida amb **transparència** a través de **l'autonomia en la gestió** desenvolupada seguint 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 atenció especial de La Unió a partir de l'aprovació del Pla Estratègic 2010-2015.

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

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 VISIBLE L'ATENCIÓ SANITÀRIA I A LA DEPENDÈNCIA COM UN SERVEI PÚBLIC DE MERCAT



Treballant per una concurrència de demanda i finançament públic i privat, i una oferta amb mitjans de titularitat pública i privada diversa que, amb diferents nivells de cooperació, aporta valor afegit.

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 en tres nivells (estratègics, sectorials i corporatius) amb els projectes i les 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 l'avaluació corresponent, de manera que els plans

anuals de treball i les memòries d'activitat es presenten a aprovació a l'Assemblea General, per garantir que tot el procés participatiu que s'ha seguit en l'elaboració del Pla Estratègic es mantingui viu també durant tot el període d'execució.

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



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. 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 · Tel. 932 093 699 · www.uch.cat

