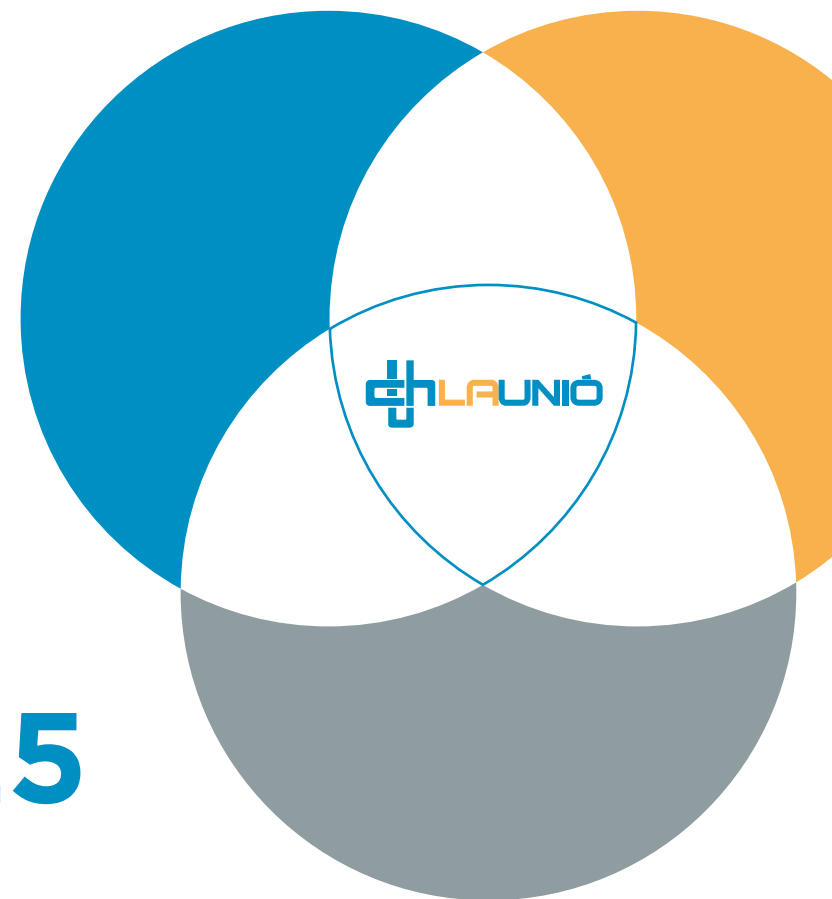


PROVISIONAL

Pla Estratègic de La Unió 2022 - 2025



Versió Junta Directiva 16 de juliol de 2022

ENS MOVEM PER LES PERSONES - MIREM EL FUTUR AMB UNA MIRADA OBERTA AL MÓN

Índex

1. El per què	3
2. Enfocant el procés participatiu	4
3. Partint del qui som i què hem fet	12
4. Oberts a nous entorns i paradigmes	20
5. Amb fonaments de compromís que ens uneixen en la diversitat	24
6. Amb Propòsit i Valors	30
7. Focalitzant les línies estratègiques i les línies d'acció	34
1 Enfortir la capacitat d'influència de La Unió amb visió propositiva i amb valor social	37
2 Avançar en una cartera de serveis transformadora, flexible a les necessitats i competitiva	38
3 Promoure a les organitzacions una bona governança i bona gestió transformadora i responsable	40
4 Promoure un govern i una organització participativa i oberta a nous lideratges	41
5 Construir un model de gestió i d'organització solvent, flexible, àgil i sostenible	42
8. Implementant i avaluant per avançar i millorar	44
9. Fent Unió	46

1. El per què

La Unió amb més de 45 anys d'existència ha crescut i ha contribuït paral·lelament al desplegament del model sanitari i social català basat en la gestió professionalitzada, en la contribució social de la col·laboració pública privada i la innovació, i ho ha fet des d'un clar compromís amb les polítiques públiques.

Des de llavors, i especialment en els darrers anys, hi ha hagut canvis d'entorn i nous paradigmes que exigeixen noves respostes, i estem parlant de la necessitat de canvis transformacionals a nivell de sistema, organitzacions i professió, i ciutadania.

I La Unió, que la formem entitats compromeses amb aquest objectiu, vol contribuir a donar-hi impuls, i també ha d'aprofitar aquest moment per a revisar la seva raó de ser, de fer i d'organitzar-se. I fer-ho no des de la nostàlgia, sinó des de la il·lusió, el repte i l'oportunitat de consolidar la seva essència i valors escoltant i incorporant la veu del futur més immediat des d'un lideratge col·laboratiu, obert i transformacional.

Ara i en el futur, els entorns són tan canviants que els plans estratègics cal visualitzar-los com la palanca per a analitzar on som, ratificar els valors diferencials, les oportunitats de present i de futur, i definir o renovar la visió de manera coherent amb la voluntat i la intensitat dels canvis transformacionals que estàs disposat a fer.

Aquesta és la part substancial. No volem burocratitzar el procés situant l'elaboració del Pla Estratègic de La Unió 2022-2025 com una finalitat en si mateixa amb una matriu inflacionista de línies estratègiques, objectius estratègics i operatius i plans d'acció, sinó que volem aprofitar per obrir i compartir visió de futur per enfortir el compromís des de l'aportació de valor i la capacitat d'adaptació.

Per això hem analitzat els nous paradigmes i elements d'entorn, les febleses a corregir, les amenaces a afrontar, les fortaleces a mantenir i les oportunitats a explotar, hem fet una anàlisi comparativa nacional i internacional amb entitats similars per aprendre i agafar idees, i sobretot hem obert un procés participatiu amb enquestes, entrevistes, als grups d'interès intern i extern que ha culminat amb una jornada associativa que ens ha permès focalitzar les línies estratègiques i d'acció des de l'escolta activa als associats.

A partir d'aquí l'important és orientar-nos a l'acció, no perdre l'oportunitat de les decisions del present, i a partir del propòsit compartit d'actuar d'agent social referent d'un sistema de salut i de serveis a les persones, plural i basat en el bon govern i la bona gestió, promoure sentiment de pertinença i compromís solidari. La Unió fa la força. Construïm avui La Unió de demà.



ENRIC MANGAS
President



ROSER FERNÁNDEZ
Directora general

2. Enfocant el procés participatiu

El procés d'elaboració volem que comenci en consensuar el seu enfocament i elements distintius, i l'estratègia de participació.

El desenvolupament del projecte només tindrà sentit incorporant de forma efectiva la veu i la complicitat de les entitats associades a La Unió i els grups d'interès, amb visió estratègica, propositiva, innovadora i compromesa.

2.1. Enfocament

“Tractar un tema des d’una perspectiva determinada”



Elements distintius “Que marquen o expressen distinció”

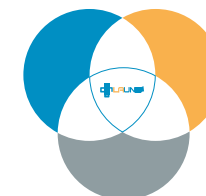
Aposta pel **concepte de “Salut” de l’OMS** que porta implícita l’acció comunitària i preventiva i la integració sanitària i social

Aposta pel **valor de les Organitzacions** en el Model sanitari i social de Catalunya

Visió holística de les organitzacions



El valor del Grup Unió

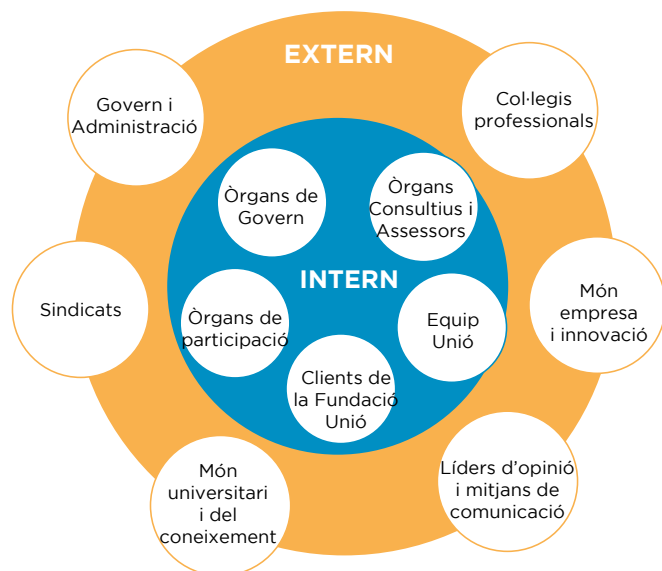


2.2. Procés



2.3. Procés participatiu

S'ha volgut donar el lideratge dels associats en l'elaboració d'aquest Pla, mantenint la comunicació continuada amb els òrgans de govern, consultius i participatius, i recollint la visió, les expectatives i les necessitats dels grups d'interès, incorporant referents experts i culminant amb la jornada associativa de La Unió a Tarragona del 13 de maig.



Grups de treball

Representativitat, capacitat d'influència i valor diferencial

Cartera de serveis i model de finançament

Governança, participació i estructura

Grup d'actualització de la visió de La Unió sobre del sistema de salut i social de Catalunya

Comissió gestora

Procés participatiu amb els grups d'interès

INTERN



EXTERN

QUÈ

- Dinàmiques a millorar
- Nous reptes/oportunitats
- Adaptació a les necessitats
- Aportació de valor

COM

- Enquestes
- Entrevistes
- Dinàmiques singulars

CRITERIS DE PARTICIPACIÓ

- Dimensions de La Unió: associació empresarial, Fundació Unió i Fòrum d'Associats Col·laboradors
- Dimensions de les organitzacions
- Àmbits assistencials
- Territori
- Perspectiva intergeneracional

132

Enquestes

26

Entrevistes

32

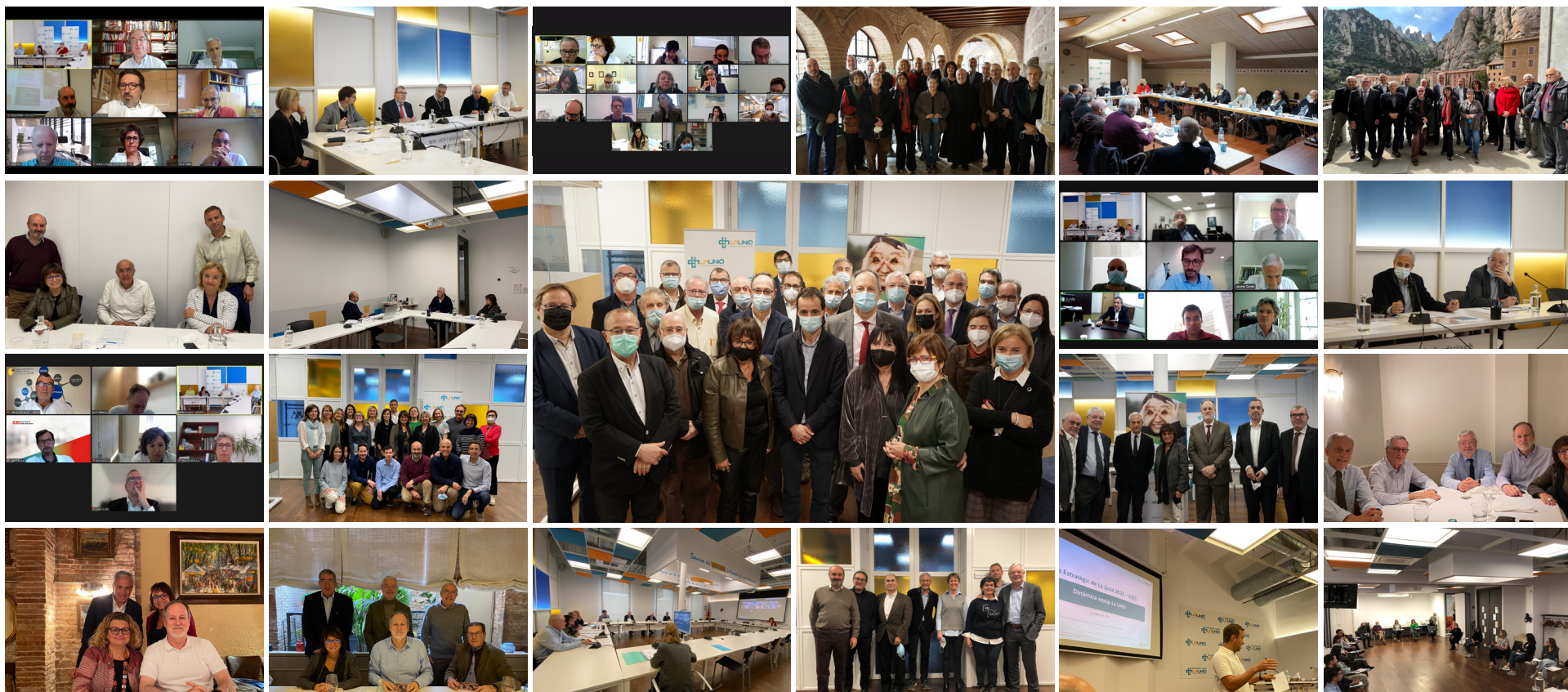
Grups de treball

82

Dinàmiques
específiques

120

Jornada
Associativa





“ Evolucionar el “model català” posant el ciutadà, efectivament, en el centre. ”

“ Saber-ne anticipar ara en la contribució d'un model sostenible per a les organitzacions de provisió de salut, en el seu sentit més ampli. ”

“ Re-Unió d'entitats que lideren i exemplifiquen un model plural, eficient, sostenible, descentralitzat, independent, de provisió de serveis de salut i socials a Catalunya. Sense la Unió el sistema no és. Influir política i socialment amb les evidències i els resultats. ”

“ Sense utopies no hi ha progrés. ”

“ Qui té un perquè trobarà en com” (V Frank); Crec que tenim el què i el perquè, ara ens tocava dibuixar el COM. És el moment d'enfortir el codi genètic de La Unió, el que realment ens uneix. Necessitem branques grans i frondoses, i per això ens cal un tronc afermat a les arrels. ”

+390 aportacions i seguim...

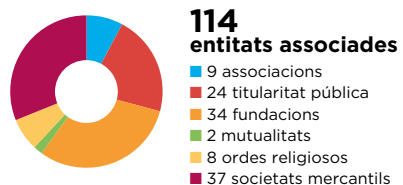
3. Partint del qui som i què hem fet

El futur sempre es construeix des del present i el reconeixement a la història. Com a punt de partida cal compartir Qui som i Què representem actualment, i fer una anàlisi qualitativa de l'assoliment dels principals objectius del Pla Estratègic 2016-2020.

3.1. Qui som i que representem



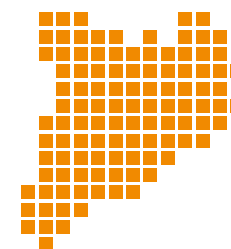
Pluralitat



Transversalitat



Territorialitat



Què representem

65%

Sistema públic de salut

95%

Sanitat concertada

81%

Entitats amb concert

+65.000

Professionals

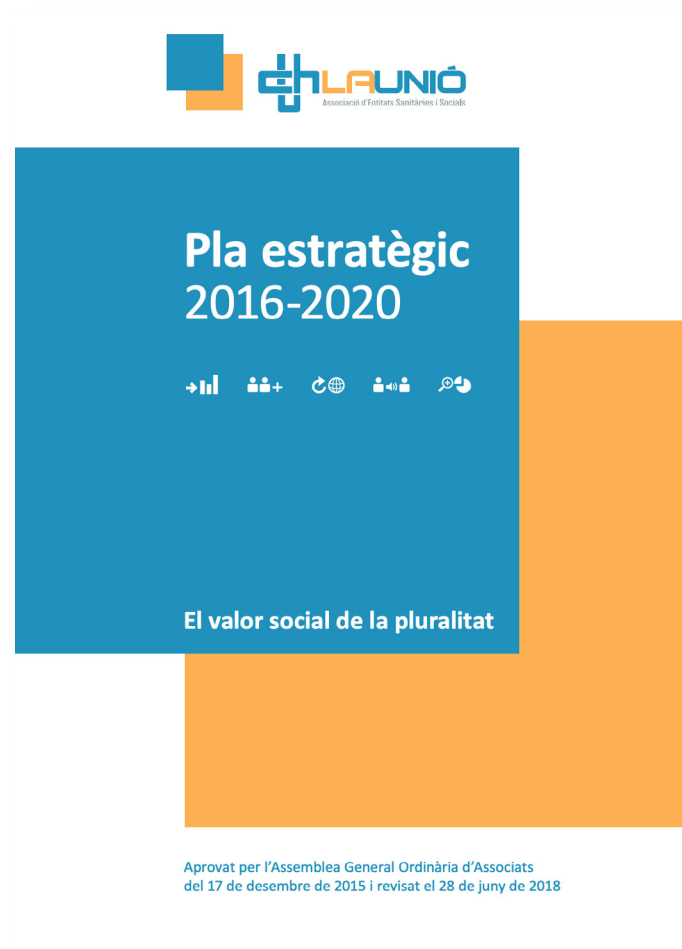
Transversalitat del sector de la dependència

+48

Empreses del hub d'innovació Fòrum d'Associats Col·laboradors

ENS MOVEM PER LES PERSONES - MIREM EL FUTUR AMB UNA MIRADA OBERTA AL MÓN

3.2. Avaluació del Pla Estratègic 2016-2020



El desplegament del Pla Estratègic s'ha dut a terme amb l'execució dels Plans de treball anuals i adaptant els objectius estratègics al context de cada moment. En aquest període s'han produït esdeveniments rellevants i moments convulsos en el nostre entorn que han impactat també en les prioritats i l'orientació del treball. Entre d'altres, hem viscut diversos canvis de legislatura, el conflicte polític de Catalunya i l'Estat, l'aplicació de l'article 155, la pandèmia des del 2020 i el darrer conflicte bèl·lic de la invasió a Ucraïna.

Valoració general per línies estratègiques

El Pla estratègic 2016-2020 va establir 5 línies estratègiques i, en termes generals, podem afirmar que l'acció de La Unió fins al nou Pla estratègic ha permès desenvolupar totes les línies estratègiques.



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

Aquesta línia es concretava en actuacions que perseguïen potenciar l'orientació a resultats i l'autonomia de gestió, la separació de funcions i la millora de la contractació de serveis, la cooperació entre proveïdors i el model de relacions laborals i de desenvolupament professional. Durant aquest període s'ha actuat, en aquesta línia, amb el treball dels associats d'anàlisi de resultats i la participació en les iniciatives de sistema en aquesta línia (Central de Resultats). S'han traslladat propostes de defensa del model en l'entorn polític i s'ha treballat a portar al context català la concepció europea d'economia social i de cooperació publicoprivada i, també, s'han elaborat eines de valoració del compromís social com element clau de les organitzacions. S'ha continuat treballant amb l'Administració per aportar informació i coneixement per a la millora dels sistemes de contractació i pagament. I, en l'àmbit de les relacions laborals, s'ha dut a terme una intensa activitat de negociació de tots els convenis i acords entre els agents socials del sector sanitari i social.

Tot i això, no s'ha avançat prou a poder fer efectives les propostes que hi havia en el Pla, com el relleu i la disminució de càrrecs directius de l'Administració en els òrgans de govern de les entitats, o avançar en la millora del sistema de contractació i pagament per vincular-lo més a resultats. També ha quedat pendent desplegar una línia de recerca estable en anàlisi de resultats i poder incorporar amb més profunditat nous elements en la negociació col·lectiva per donar resposta als reptes en la provisió dels serveis sanitaris i socials (aliances, noves professions i els canvis en les actuals, innovacions organitzatives, etc.).

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

Fets destacables

- Sessions d'anàlisi de resultats en els espais de participació de La Unió i activitats de benchmarking.
- Participació en la Central de Resultats de Salut i proposta d'inici de Central de Resultats àmbit social.
- Propostes per als programes de les legislatures, discussió del marc normatiu que afecta la pluralitat de les entitats associades i esmenes a les principals normes jurídiques (pressupostos generals de l'Estat i de la Generalitat, lleis de mesures) en defensa del model sanitari i social català, descentralitzat i de proximitat, amb una xarxa plural i inclusiva, i amb una governança pública i organitzacions solvents i compromeses.
- Elaboració del document "L'Economia Social i Solidària (ESS) en l'àmbit de la concertació sanitària i social. Per a un concepte europeu i inclúsiu per a una provisió més compromesa" i que fem arribar al Govern i a referents de l'àmbit polític, econòmic i social del país.
- El Perfil de Compromís Social (PCS) de La Unió orienta a les organitzacions a anticipar-se als nous requeriments normatius per la contractació de les xarxes estables, inclusives i socialment responsables de provisió de serveis d'atenció a les persones.
- Aportació d'informació des de la provisió de serveis per a la definició de paràmetres de contractació i contraprestació per resultats sobre noves modalitats assistencials, tècniques i mesures organitzatives.
- Adaptació sistema de pagament a circumstàncies excepcionals situació d'emergència.
- Revisió dels objectius de contraprestació per resultats.
- Observatori de la Cooperació Publicoprivada en les polítiques sanitàries i Socials del Programa PARTNERS amb ESADE i elaboració del document "La contribució social de la col·laboració publicoprivada en els serveis sanitaris i socials: deu propostes de millora".
- Convenis i acords laborals en tots els àmbits (centres concertats del SISCAT, establiments sanitaris de prestació privada, dependència, discapacitat, atenció domiciliària).
- I Conveni Col·lectiu Català de l'Atenció a la Gent Gran (GERCAT).
- Cicle Diàleg Social i Negociació Col·lectiva.
- Participació en el Fòrum de Diàleg Professional.
- Llançament del PRACTICUM en gestió sanitària, promogut per la Fundació i acreditat per la Societat Catalana de Gestió Sanitària.
- Participació en iniciatives de valorització de les competències professionals (Nursing Now, IPA, CAT).
- Aliances i acció conjunta amb altres patronals.

2 Reforçar els interessos que uneixen els associats

En aquesta línia es pretenia l'anticipació a les noves modalitats assistencials i les formes de gestió, millorar la tasca operativa amb els associats i avançar en la construcció de la visió de La Unió. La posada en marxa del Projecte +FUTUR (Actuar x Avançar-se) amb el seu enfocament prospectiu, sobre una base participativa dels associats, el qual s'integra el coneixement i s'orienta a impulsar els canvis transformacionals a les organitzacions ha estat la via principal per incorporar la visió anticipativa i ha estat també un dels projectes que ha constituït una marca distintiva i reconeguda de La Unió en diversos fòrums nacionals i internacionals. El treball amb els associats ha continuat mitjançant els diversos espais de participació que s'han adaptat als nous contextos determinats per les restriccions en la comunicació presencial i que hem aconseguit un major grau de participació amb les eines telemàtiques. S'han posat en marxa unes comissions intersectorials per afegir la visió transversal en el treball de La Unió que s'organitzava en àmbits sectorials. Pel que fa l'objectiu d'avançar en la construcció de la Visió, es va concretar en la definició de la Visió de La Unió i la seva aprovació per l'Assemblea de 2018.

Durant les onades de més intensitat de la pandèmia, el treball de La Unió s'ha centrat a donar suport a les entitats associades, traslladant informació puntual i continuada, proposant solucions a l'Administració per garantir la solvència i vetllant perquè totes les mesures arribessin a totes les entitats i ajudant a resoldre els possibles desajustos identificats.

En el nou context i l'evolució de les necessitats i les relacions amb els associats s'ha posat de manifest que cal una adaptació de la cartera de serveis i fer-la més explícita, acció que resta pendent de cara al nou Pla estratègic.

2.1. Noves modalitats assistencials i formes de gestió

2.2. Tasca operativa amb els associats

2.3. Visió de La Unió

Fets destacables

- Projecte +FUTUR:
 - Escenari de tendències i 8 àrees d'acció prioritàries.
 - Aprenentages COVID i Relectura de reptes.
 - 33 compromisos ODS.
 - Portal +FUTUR amb 110 experiències de transformació en entitats associades i 80 informes de referència.
 - Creació del Comitè d'Impuls.
 - Consolidació de les jornades +FUTUR. Ens movem per les persones.
 - Cicle de debats oberts a la ciutadania al Palau Macaya.
- Adaptació dels espais de trobada i d'aportacions a les noves condicions i tecnologies de comunicació: Consells de sector, CTA, Plenaris, Jornades i sessions.
- Creació comissions intersectorials (Integració i Gestió Assistencial, Interacció Sanitària i Social, Aliances Estratègiques, Innovació).
- Modificació estatuts: consolidació Consell Consultiu representatiu de la diversitat de la propietat i titularitats i reformulació del Consell d'Ètica i Bones Pràctiques (abans Consell de Bones Pràctiques).
- Constitució del Fòrum de Governança Albert Oriol Bosch.
- Constitució del Consell Científic Assessor de la Fundació.
- Creació de Comissionats de la Junta directiva (Recursos Humans i Relacions Laborals, Assumptes Econòmics, Afers Internacionals, Acció Social i Comunitària, Activitat Privada).
- Informació permanent als associats.
- Suport a tots els associats en la situació d'emergència.
- Trasllat a l'Administració de projectes d'entitats associades per a les propostes de línies d'ajut amb Fons europeus Next Generation.
- Definició de la Visió de La Unió aprovada per l'Assemblea.

3 Potenciar les aliances i reforçar la dimensió internacional

La dimensió internacional ha estat un dels grans avenços de La Unió en els darrers anys en la línia marcada pel Pla estratègic. El fet culminant ha estat l'organització del 44è Congrés Mundial d'Hospitals el 2021, amb un alt interès en els continguts i amb un èxit reconegut de participació i d'organització. Però, ja abans es van intensificar les relacions amb altres organitzacions en l'àmbit internacional, amb la presència de La Unió i les seves entitats associades en fòrums i sessions de treball i, també, va acollir la visita de delegacions interessades per conèixer el nostre sistema i el paper articulador de La Unió. Així mateix, s'han ampliat el ventall de relacions i d'aliances amb altres associacions i entitats de referència del teixit social i associatiu de Catalunya. I, pel que fa a l'objectiu estratègic d'Impulsar el rol de La Unió com a facilitador d'acords i aliances entre entitats associades i altres entitats, es va crear l'Observatori d'Aliances Estratègiques i es van generar uns espais de relació també amb el teixit empresarial que conforma el Fòrum d'Associats Col·laboradors.

Els aspectes en els quals caldria continuar avançant són, fonamentalment, en la consolidació de les relacions internacionals que s'han obert durant aquest període i en l'augment de la capacitat de promoure unes sinergies i unes partenariats en forma de projectes de col·laboració entre entitats.

3.1. Acords de col·laboració de La Unió

3.2. Dimensió internacional de relacions i acords

3.3. Acords i aliances entre entitats

Fets destacables

- Organització del 44è Congrés Mundial d'Hospitals.
- Xarxa de relacions amb institucions internacionals (IHF, OMS, HIMSS i associacions de diversos països).
- Presència en esdeveniments internacionals donant a conèixer el nostre model i experiències de gestió (Sudàfrica, Taiwan, Australia, Oman, Xina, Dinamarca, França, Portugal, Finlàndia, Brasil, Estat Units d'Amèrica, Canadà) .
- Col·laboracions amb institucions del nostre entorn amb noves relacions (Cercle de Salut, Societat Catalana de Gestió Sanitària, Healthcare Living Lab, Barcelona Health Hub, CIMTI, DTI, Healthio, HIMS Europe) i manteniment de relacions de continuïtat (AES, Fundació Avedis Donabedian, Coordinadora Catalana de Fundacions, Foretica, Respon.cat).
- Acords amb altres associacions patronals (ACRA, DINCAT) i presència a patronals generals (Foment, PIMEC, CEOE).
- Acords en l'àmbit acadèmic (UIC, UB-IL3, Universitat de Manresa, Universitat de Vic, Tecnocampus UPF, Institut Borja de Bioètica Ramon Llull).
- Creació de l'Observatori d'aliances estratègiques.
- Criteris de govern i gestió de les aliances.
- Constitució de la Comissió d'Aliances Estratègiques.
- Ampliació del nombre d'empreses del Fòrum d'Associats Col·laboradors i organització de sessions que fomenten les sinergies partenariats entre entitats.

4 Enfortir, reformular i potenciar la política comunicativa

Estar al costat de les entitats per informar de tot allò que els pot afectar i amb una acció proactiva de difusió per comunicar a l'opinió pública els posicionaments i les aportacions de La Unió, com a conjunt d'entitats que reflecteixen el sistema sanitari català, ha estat una de les actuacions estratègiques que han pres més rellevància, especialment en el curs d'esdeveniments de gran impacte com la gestió de la pandèmia per les organitzacions o el 44è Congrés Mundial d'Hospitals. Aquesta determinació ha portat a superar amb escreix les dades d'impacte comunicatiu de La Unió. Així mateix, s'ha continuat defensant el valor social de la xarxa d'entitats associades i, de forma singular, es va fer una Exposició itinerant pels centres sota el lema Un model (de tots) per a l'atenció sanitària i social (per a tothom). I en clau de comunicació interna amb els associats, el Missatger ha recuperat la freqüència setmanal amb una major amplitud de continguts i, també, com a canal per fer ressò d'activitats destacades de les entitats associades. I durant la pandèmia es va generar l'InfoCOVID com a producte específic amb edicions que en determinats moments van arribar a ser diàries.

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

Fets destacables

- Més impacte en mitjans i xarxes socials. El 2021 s'ha arribat a:
 - 16 Notes de premsa.
 - 470 impactes en premsa nacional, comarcal i internacional.
 - 10 trobades amb responsables de les redaccions i líders d'opinió dels principals mitjans de comunicació de Catalunya.
 - 4.151 seguidors a LinkedIn.
 - 2.842 seguidors a Twitter.
 - 6.849 Tuits.
- Exposició Un model (de tots) per a l'atenció sanitària i social (per a tothom), itinerant durant els anys 2017 a 2019 per diversos centres emblemàtics de les entitats associades.
- Accions de difusió actuacions de les entitats, de forma regular i de forma singular durant la situació d'emergència.
- Acció especial d'alt impacte comunicatiu durant el 44è Congrés Mundial d'Hospitals.
- Acció continuada i permanent de comunicació amb les entitats associades, mitjançant diversos canals i especialment el Missatger en format de butlletí setmanal, i en durant el confinament per la primera onada de la pandèmia amb l'InfoCOVID amb una freqüència intensa per poder informar de totes les novetats en la mateixa velocitat que s'anaven produint.

5 Fomentar la transparència i el retiment de comptes

Aquesta línia estratègica ha evolucionat cap a una orientació més àmplia, sota el paradigma de la Responsabilitat Social, la qual engloba tant aspectes de transparència i retiment de comptes, com d'ètica i compromís social. S'han elaborat eines d'utilitat per a les entitats per progressar en la responsabilitat social i el bon govern. S'ha llançat el Manifest Una nova societat, una Unió més compromesa, al qual s'adhereixen les entitats associades per acord del seu òrgan de govern. I pel que fa a les relacions en el nostre entorn s'ha formalitzat l'adhesió a l'Aliança Catalunya 2030.

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

Fets destacables

- Manifest Una nova societat, una Unió més compromesa.
- Constitució del CTA de Responsabilitat Social Corporativa.
- Guia pràctica sobre l'RSC a les organitzacions sanitàries i socials.
- Identificació grups d'interès.
- Suport a les accions de transparència de les entitats associades.
- Retiment de comptes a l'Assemblea.
- Evolució del Consell de Bones Pràctiques cap al Consell d'Ètica i Bones Pràctiques.
- Acord sobre conflictes d'interessos i seguiment de declaració de membres dels òrgans de govern.
- Adhesió a l'Acord nacional per a l'Agenda 2030 per tal de contribuir a l'assoliment dels ODS de l'Aliança Catalunya 2030.

4. Oberts a nous entorns i paradigmes

Els valors i el propòsit poden persistir. La clau de l'èxit serà la capacitat d'adaptar els què i els com als nous entorns i paradigmes.

I a partir d'aquí identificar les debilitats a Corregir, les amenaces a Afrontar, les fortaleeses a Mantenir i les oportunitats a Explorar per enfocar les palanques estratègiques del canvi.

4.1. Quins canvis d'entorn impacten avui en el sistema de salut i social

1	2	3	4	5
Vulnerabilitat escenaris econòmics	Canvi en les polítiques de salut	Necessitats complexes i interdependents	Nous valors del professionalisme	Vulnerabilitat del model de concertació
Els escenaris econòmics són incerts i la crisi de les finances públiques afecta de ple al sector de salut i social. La robustesa de les organitzacions passa pel finançament suficient i per la responsabilitat de la seva estratègia de sostenibilitat.	El concepte avantguardista de Salut de l'OMS del 1946 ens ha de permetre superar la dicotomia entre Salut i Social, apostar per la Salut a totes les polítiques i, fer una clara aposta per la intervenció preventiva i comunitària amb la finalitat de millorar la salut i l'autonomia de les persones i reorganitzar-nos entorn un model d'atenció centrar en la persona.	Que ens obliguen a pensar en gran, amb plantejaments inclusius i treball col·laboratiu a tots els nivells, amb sinergies d'enfortiment del sector i amb partenariats d'aportació de valor.	Cal revisar els atributs del professional d'avui i reorientar les polítiques de reconeixement professional, els models d'organització del treball per a un apoderament col·laboratiu, i el marc de condicions laborals escoltant al professionals d'avui i de demà, amb la finalitat de retenir i captar el talent en totes les seves dimensions.	La concertació a Catalunya representa el 65% del sistema públic de salut, i ara més que mai, no és el problema, sinó que forma part de la solució i suma capacitat d'acció i de resposta per recuperar l'equitat d'accés al sistema públic de Salut. Voler confondre concertació amb privatització no només és allunyar-nos de la realitat històrica diferencial, sinó que és privar a la ciutadania de l'excel·lència i proximitat d'uns centres i professionals que són i es senten part del sistema públic de salut de Catalunya.

4.2. Anàlisi CAME

D

Debilitats a Corregir

C

A

Amenaces a Afrontar

A

F

Fortaleses a Mantenir

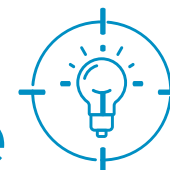
M

O

Oportunitats a Explorar

E

Què



- Re-enfocar el perímetre (scope) d'actuació de La Unió.
- Reforçar el paper de lideratge clau de La Unió en el sistema sanitari i social.
- Avançar cap a una organització "líquida" (oberta i innovadora): model de governança, diàleg obert, lideratges, marc relacional, mirada territori.

Com



- Model d'organització orientat a l'agilitat i eficiència a les necessitats dels associats.
- Model de relació i comunicació amb els associats i l'entorn.
- Diferenciació en la contribució per l'excel·lència de les organitzacions amb propòsit i valor social.
- Participació i promoció de la generació de coneixement basat en l'evidència en la gestió de les organitzacions.
- Mapa relacional actiu, nacional i internacional en diferents perspectives.

4.3. Palanques del canvi

- 1** Un Pla Estratègic per avançar-nos avui a **La Unió del Futur amb Propòsit.**

- 2** Aposta pels **Valors Diferencials** de La Unió per **atraure, influir i contribuir.**

- 3** **Actualització estratègica de la Cartera de Serveis** en el Què, el Com i per a Qui, **sostenible, flexible i orientada a resultats:**
 - Core: patronal i lobby social i institucional
 - Serveis a l'associat
 - Sinergies sectorials i territorials

- 4** Apostar pel **relat entorn el Valor Social**, centrat en la persona, **del bon govern i la bona gestió.**

- 5** Promoure una **Governança participativa i Organització flexible obertes als nous lideratges, talents i noves competències.**

5. Amb fonaments de compromís que ens uneixen en la diversitat

Els fonaments com la base que sustenta la visió i els posicionaments, i aglutina la pluralitat i la diversitat dels associats. La Unió centra el seus fonaments en l'adhesió i compromís en:

- La visió Unió sobre el sistema de salut i social a Catalunya
- El Manifest “Una nova societat, una Unió més compromesa”, que actualitza els compromisos de les organitzacions de La Unió amb la societat
- Els ODS i l'Agenda 2030

5.1. Visió de La Unió sobre el sistema de salut i social

Una història de país

Una història de país, d'una societat civil acostumada a afrontar els reptes, el sistema de salut i social de Catalunya es configurà amb iniciatives d'institucions de principis del segle XX o de molt abans en determinades entitats (algunes amb més de 800 anys d'història). En la primera articulació com a sistema, les lleis de la Generalitat republicana (1934) ja establien un sistema sanitari mixt configurat per serveis de titularitat pública i privada, sota la direcció de la Generalitat. Les reformes de la recuperació democràtica, així com la legislació sanitària i social de Catalunya vigent reconeixen aquesta realitat de contribució.

Trets diferencials

Un sistema amb uns **trets diferencials** que ens han permès arribar fins a l'actualitat com un sistema de referència internacional:

Sistema descentralitzat i de proximitat territorial

- Accessibilitat a la cartera de serveis.
- Arrelament dels centres a la comunitat territorial.
- Participació ciutadana.
- Equilibri territorial.

Xarxa de provisió plural, estable i inclusiva

- Capacitat d'innovació.
- Flexibilitat i agilitat en l'adaptació als canvis necessaris.
- Aprofitament dels recursos existents.
- Accés als centres d'excel·lència sense exclusions.

Governança pública del sistema centrada en les funcions de direcció del sistema

- Garantia de qualitat basada en l'acreditació de tots els centres.
- Planificació que aglutina el compromís de tots amb les polítiques públiques.
- Cartera de serveis organitzada territorialment per arribar a tota la població amb criteris d'accés i qualitat.
- Contractació de serveis a partir de la planificació i comptant amb les potencialitats dels serveis que operen en el territori.
- Model de contraprestació econòmica que permet alinear objectius i amb incentius per orientar els serveis a resultats.
- Avaluació per millorar en resultats.
- Transparència i retiment de comptes a la societat, mitjançant la Central de Resultats.

Organitzacions compromeses de govern i gestió professionalitzada

- Aplicació de les polítiques públiques a través de les organitzacions amb objectius explícits i avaluables.
- Coherència amb els valors socials que fonamenten els models organitzatius del Segle XXI i en línia amb la concepció europea de l'economia social.
- Actuació sota l'imperatiu ètic d'eficiència, qualitat i seguretat.
- Compromís social que incorpora els valors de la sostenibilitat i el respecte al medi ambient en un concepte ampli d'un model d'atenció ecològic, personalitzat i proper.

I amb uns reptes importants per endavant:

- No podem deixar de parlar del **finançament**. Poca cosa podrem fer si no ens acostem als nivells dels països més desenvolupats del nostre entorn, tant en el finançament dels serveis sanitaris, com dels socials
- Reformes que sabem que són necessàries:
 - En la **cartera de serveis** per adaptar-la a les noves necessitats de les persones i als nous models d'atenció, amb una atenció més preventiva, predictiva, personalitzada i de proximitat. Fer referència al domicili.
 - En la **integració sanitària i social**, perquè les necessitats de les persones no entenen de compartiments estancs. La interacció entre ambdós sectors pot acabar enriquint l'un a l'altre.
 - En la revalorització de la **salut pública** (ho hem vist en la pandèmia).
 - Sabem que tenim problemes per la manca de professionals i hem d'avançar en una organització del treball que potencii i s'adapti als **nous valors professionals**, i això ho hem de fer en un nou marc de relacions laborals que ho faci possible
- **Reordenacions territorials** de serveis que seran inajornables. Moltes d'aquestes reordenacions requeriran aliances estratègiques i col·laboració entre organitzacions si no volem renunciar als valors del sistema de proximitat i qualitat que tenim.
- Evolucionar cap un **sistema de contractació de serveis** que incentivi l'aportació de valor i disposar d'una **agència d'avaluació independent**.
- La nova realitat de la disponibilitat i **ús de les dades** i la intel·ligència artificial, que no només ofereix grans oportunitats de solució de problemes sinó que també planteja interpel·lacions ètiques profundes.
- Situar el sector salut i social com a **sector estratègic de progrés econòmic i cohesió social**, i com a sector d'especial interès en la reconstrucció econòmica i social del país.

Hem pogut superar situacions de gran impacte, com la crisi sanitària de la pandèmia, però ara més que mai hem de poder fer front als reptes que ens posa al davant el nou entorn i necessitem un sistema amb capacitat d'innovació, amb la màxima agilitat, proper als ciutadans i al territori, aprofitant tots els recursos i amb l'aportació de les organitzacions que són les que poden fer possible les transformacions, des de la solvència i el compromís social.

Per això, des de La Unió en el marc del nou Pla estratègic hem volgut actualitzar la visió sobre el sistema de cara al futur immediat i que recollim amb les següents Idees força.

Idees força de la Visió de La Unió sobre el sistema de salut i social a Catalunya

- 1 Partim del concepte positiu i inclusiu de Salut de l'OMS que **integra l'atenció sanitària i social, i aposta per sistemes que impulsen l'acció sobre el conjunt de determinants de la salut** de les persones per a promoure la salut, l'autonomia funcional i el benestar de les persones.
- 2 Per un **sistema nacional de Salut que garanteixi la cobertura universal** i es sustenti sobre polítiques públiques sostenibles que s'avancin a les necessitats de les persones i famílies. L'encaix del sistema públic i privat ha de reforçar la capacitat de resposta dels sistemes, sense contribuir a generar més desigualtats.
- 3 Amb un millor **finançament** acostant-nos al pes de la despesa per càpita i sobre el PIB dels països més desenvolupats del nostre entorn. Cal un finançament suficient basat en la revisió de la cartera de serveis i l'actualització de costos per a uns serveis de qualitat i accés equitatiu, orientat a allò que aporta valor amb un retiment de comptes dels resultats en totes les seves dimensions.
- 4 Amb una **governança pública** que va més enllà d'assegurar la cobertura i el finançament, i que des de la definició de polítiques públiques planifica, acredita estàndards de qualitat, contracta i avalua serveis i ret comptes dels resultats a la ciutadania.
- 5 Amb una **xarxa de provisió de serveis de proximitat en el territori, plural i inclusiva, estable i harmonitzada, compromesa socialment**, que aporta valor públic des del bon govern i la gestió professionalitzada, i que pren com a referència i exigència els principis i requeriments que Europa orienta per a qualificar a les entitats que presten serveis a les persones.
- 6 Impulsant els **canvis transformacionals** que ens permeten adaptar-nos a la nova realitat de la demanda i dels nous models d'atenció, per avançar cap a una atenció més preventiva, més predictiva, més personalitzada, més integrada i de proximitat. La transformació digital i ecològica són palanques de canvi, la mirada humanista entorn la persona i les famílies n'és el propòsit.
- 7 Posant **en valor els professionals i el professionalisme**. Per millorar i harmonitzar les condicions laborals, integrant la perspectiva professional en la presa de decisions i l'organització del treball, valoritzant i revisant els rols professionals, i incorporant els nous valors del professionalisme, generacionals i de perspectiva de gènere per promoure, captar i retenir talent.
- 8 Apostant per la **recerca i la innovació** al servei de les polítiques públiques i per una **Agència d'Avaluació independent** que en base a resultats objectius i transparents permeti millorar el procés d'assignació de recursos, promogui la millora contínua i el compartir bones pràctiques, i orienti els debats i les decisions públiques.
- 9 Situant el **sector Salut com a sector de progrés econòmic i de cohesió social** i, com a sector estratègic de la reconstrucció econòmica i social. Invertir en salut és invertir en les persones, el principal actiu d'un país. Invertir en salut és invertir en un sector que genera valor afegit, ocupació de qualitat, recerca i innovació, internacionalització i té una forta capacitat d'arrossegament del conjunt de l'economia.
- 10 Promovent el **pacte i el consens social**. Superar el debat de la confrontació de models i centrar-nos ens sumar capacitats i recursos per donar resposta a les necessitats de la gent i de la societat, presents i futures, i millorar l'accés i la confiança als serveis públics.

5.2. Manifest “Una nova societat, una Unió més compromesa”

Avançar en posicionaments i compromisos concrets que ratifiquin l'aportació de valor en l'atenció a les persones de les entitats associades des d'un concepte inclusiu d'empresa social. Aquests compromisos ens apropen als països més avançats en polítiques socials, i són coherents a l'història i a la realitat social a Catalunya.



ENS COMPROMETEM A QUÈ L'IMPERATIU ÈTIC D'EFICIÈNCIA, QUALITAT I SEGURETAT ACTUI COM A GUIA I MESURA DE TOTES LES NOSTRES ACCIONS. Només així podem complir amb les exigències del bon govern i la gestió professionalitzada al servei de l'atenció a les persones.



ENS COMPROMETEM A SER TRANSPARENTS EN L'APORTACIÓ DEL VALOR SOCIAL TANGIBLE DE LES ORGANITZACIONS. Valor que només pot néixer de la bona gestió i que ha de revertir en la millora de les condicions laborals dels nostres professionals, la inversió en equipaments, l'impuls de la recerca, la innovació i els projectes de compromís social. Aquest compromís, mesurable, fa tangibles els Objectius de Desenvolupament Sostenible i Responsabilitat Social Corporativa.



ENS COMPROMETEM AMB ELS VALORS SOCIALS QUE HAN DE FONAMENTAR ELS MODELS ORGANITZATIUS DEL SEGLE XXI. Impulsant la igualtat, la conciliació, el desenvolupament professional ajustat als objectius personals, i el reconeixement professional que permet retenir i captar talent.



ENS MOVEM PER LES PERSONES. PER AIXÒ RENOVEM EL COMPROMÍS AMB ELS VALORS HUMANISTES QUE SITUEN LA PERSONA AL CENTRE DE TOT. Per això entenem que són les organitzacions les que han d'adaptar-se a les necessitats del ciutadà escoltant-hi la seva veu i no a l'inrevés. Fem nostre l'objectiu de consolidar un sistema de salut i social on el centre no són les organitzacions que presten serveis sinó la persona. Perquè no curem malalties si no que atenem persones amb problemes de salut des d'una visió interdisciplinària i des d'un abordatge biopsicosocial. Sempre des de la convicció que la persona és única i també ho ha de ser la seva atenció.



ENS COMPROMETEM AMB UNA MIRADA HOLÍSTICA DE LA PERSONA I DEFENSEM UN ABORDATGE DE LA SALUT DES D'UNA ÒPTICA 360°. En el marc d'una societat longeva que requereix tenir en compte tot el períple vital de l'individu i també el seu entorn familiar i social. No ens resignem a ser agents actius i a actuar només en el moment en el que es fa present la malaltia o la situació de dependència. Volem anar més enllà en la conversió de totes les nostres entitats en organitzacions obertes a l'entorn comunitari que acompanyin i tinguin cura de la persona al llarg de tot el seu cicle vital des d'una òptica interdisciplinària i en xarxa per garantir la continuïtat assistencial.



ENS COMPROMETEM AMB EL MODEL D'ATENCIÓ ECOLÒGIC, PERSONALITZAT I PROPER. Compartim els valors de la sostenibilitat i el respecte al medi ambient i apostem per un concepte ampli d'un model d'atenció ecològic, menys invasiu, més precoç i efectiu, més personalitzat i de proximitat que aprofiti a fons les noves tecnologies per poder fer realitat l'atenció a les persones des del seu entorn personal, familiar i social més proper, elements també substantius de l'humanisme.



ACTUEM PER AVANÇAR-NOS MIRANT EL FUTUR AMB UNA MIRADA OBERTA AL MÓN. PER AIXÒ RENOVEM I APROFUNDIM EL COMPROMÍS AMB UN SISTEMA DE SALUT I SOCIAL DE QUALITAT PER A TOTHOM. Posant-hi a disposició patrimoni, persones, coneixement, equipaments i innovació per seguir fent del sistema de salut català el més equitatiu de l'Estat i que fa possible que centres d'excel·lència, públics i privats, puguin contribuir a millorar la salut i benestar de tota la ciutadania sense exclusions de cap tipus i impulsant un sector estratègic de tot país que aspira a ser un referent de progrés social i econòmic.

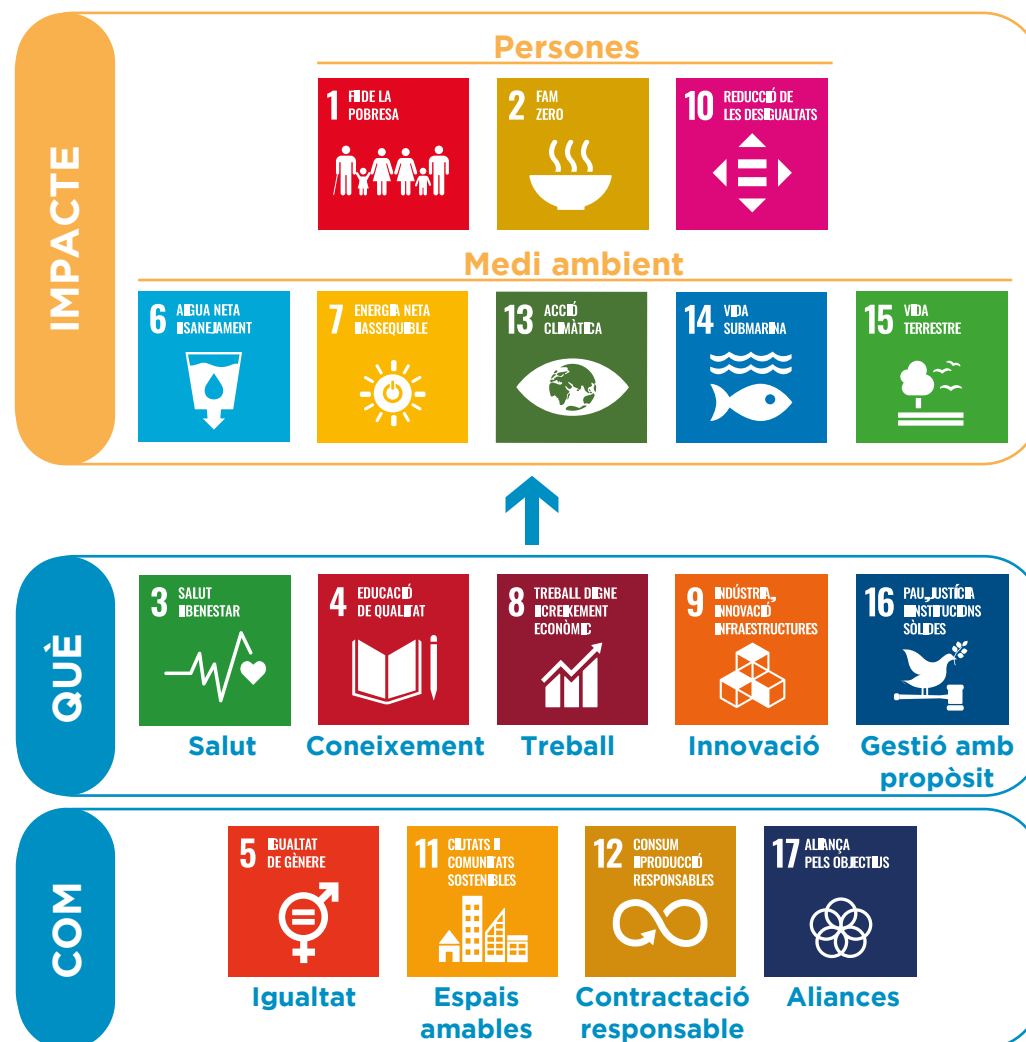
5.3. Compromís amb l'Agenda 2030

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible que marca l'agenda 2030, segmentats per nivells d'intervenció:

QUÈ. 5 objectius directament implicats amb les organitzacions socials i sanitàries: Salut, Coneixement, Treball, Innovació i Gestió amb propòsit

COM. 4 objectius instrumentals mitjançant els quals es realitzen les accions: igualtat, espais amables, contractació responsable, aliances.

IMPACTE. 8 objectius que tenen impacte en les persones com en l'entorn.



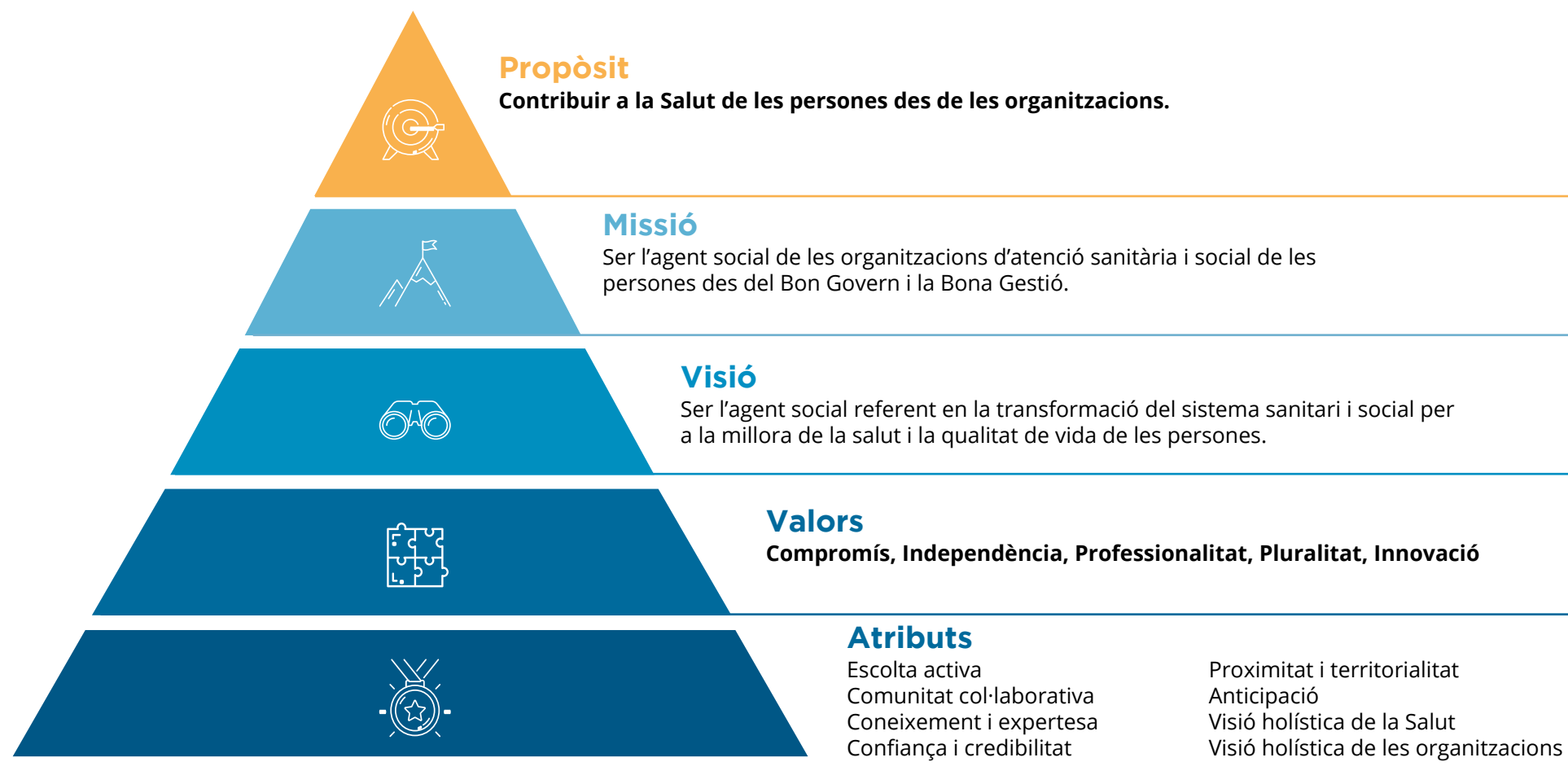
6. Amb Propòsit i Valors

La missió, visió i valors són l'ADN social que identifica i singularitza una organització, i expressa la voluntat d'explicar a la societat qui som, què pretenem fer i aconseguir, i com ho volem dur a terme. Genera adhesió, sentiment de pertinença, exigència i coherència institucional i col·lectiva.

El Pla Estratègic de La Unió 2022-2025 manté la visió, actualitza la missió, es referma en els valors, i recull els atributs que ens reconeixen i esperen de nosaltres.

I incorpora un nou element que està per sobre de tot, el Propòsit, el perquè de tot plegat.

6.1. Propòsit, missió, visió, valors i atributs



Els Valors

+ Compromís
+ Independència
+ Professionalitat
+ Pluralitat
+ Innovació
= La Unió

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 agent social.

Professionalitat, exercida amb transparència a través de l'autonomia de gestió i avalada per la qualitat dels resultats.

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

Innovació, com a eix central de la nostra activitat derivat de la convicció que només el dinamisme, l'anticipació, la pro activitat i les sinergies i partenariats garanteixen l'adaptabilitat necessària per viure el futur com una oportunitat.

La Unió

La Unió és l'Agent Social referent del Sistema de Salut referent de la singularitat del model sanitari i social de Catalunya que des del bon govern i la gestió ètica i professionalitzada, la diversitat i la innovació, i l'avaluació de resultats orientada a la millora contínua a les organitzacions, contribueix a la millora de la Salut de les persones i de la societat.



La Unió – Fundació Unió

Promou la generació de coneixement i talent per a la gestió aplicada des de la línia del pensament, l'assessorament estratègic, els espais d'aprenentatge.

La Unió – Fòrum d'Associats Col·laboradors (d'Empreses per a la Innovació)

Aposta per la innovació transformacional d'aportació de valor promovent els partenariats i ecosistemes d'impuls del sector salut com a sector estratègic que genera cohesió social, progrés econòmic i que s'orienta a les persones.

7. Focalitzant les línies estratègiques i les línies d'acció

Les línies estratègiques marquen les prioritats i l'abast del compromís del canvi, i orienten les línies d'acció pel seu assoliment.

A partir d'aquí els plans d'acció són els que han de recollir els compromisos concrets i avaluables, adaptats als entorns canviants i, són un instrument permanente de diàleg, actualització i avaluació de l'estratègia.

Les línies d'acció en el què i el com són les que defineixen l'estratègia i relat del canvi i orienten la concreció de propòsits a assolir, i per tant els plans d'acció anuals.

7.1. Línies estratègiques





**Palanques
de canvi**



**Línies
estratègiques**



**Línies
d'acció**



Enfortir la capacitat d'influència de La Unió amb visió propositiva i amb valor social



- LA1** Actuar d'**agent social referent** d'un sistema de salut i de serveis a les persones, plural i basat en el bon govern i la bona gestió.
- LA2** Reforçar l'estratègia de representativitat **com a entitat sectorial de referència social** amb un relat centrat en l'aportació de valor a les persones i ampliant la interacció amb els grups d'interès.
- LA3** Potenciar la representativitat i el coneixement en l'àmbit social per ser **referents de la integració social i sanitària**.
- LA4** Reforçar la **visió territorial** com a valor d'un model d'atenció de proximitat.
- LA5** Reforçar la representativitat del **sector d'assistència privada** posant en valor les línies d '**encaix amb el sistema de salut**.
- LA6** Avaluar i comunicar l'impacte de la capacitat d'influència en base a **fites assolides**.
- LA7** Fer-ne de l' **avaluació i la transparència** la base per sustentar posicionaments i acreditar la solvència i contribució social del teixit de les entitats associades.
- LA8** Promoure el **compromís col·lectiu** en allò que ens uneix per exercir la funció de lobby amb coherència i fermesa, apostant pels elements cohesionadors de la diversitat del teixit associatiu: "La visió de La Unió sobre el sistema sanitari i social de Catalunya" i el Manifest "Una nova societat, una Unió més compromesa".

2

Avançar en una cartera de serveis transformadora, flexible a les necessitats i competitiva



1. Fonamentar **l'orientació** de la cartera de serveis i el model de finançament amb:

- Escolta activa a les necessitats dels associats.
- Focalitzar i aprofundir.
- Explicitar l'aportació de valor de la cartera de serveis en les tres dimensions de La Unió.
- Explotar el potencial de comunitat col·lectiva.
- Segmentar la cartera de serveis de tipus bàsica, específica i complementària.
- Cartera de serveis adaptada a les necessitats emergents.
- Incorporar la visió i la projecció de futur i internacional.
- Establir un sistema de quotes atractives i inclusives.
- Suficiència econòmica per desenvolupar la cartera de serveis, sense crear dependència per estructura.
- Garantir independència d'acció, no condicionada a la captació de recursos de tercers.

2. Focalitzar els **àmbits estratègics** de la cartera de serveis en:

- Compromís social: ètica institucional, Green healthcare organizations i contractació social.
- Atenció integrada sanitària i social.
- Governança.
- Reordenacions i aliances estratègiques.
- Innovació organitzativa i en la implementació.
- Models organitzatius i gestió de persones.

Associació empresarial

Fundació

Fòrum empresarial per a la innovació

LA9 Liderar el rol d'**agent social** de l'atenció sanitària i social a les persones en les seves **funcions nuclears**: diàleg social i negociació col·lectiva, representació i lobby institucional i social (escenaris econòmics sostenibles, marcs normatius inclusius), i informació i resposta ràpida a l'associat.

LA10 Potenciar els espais de **sinergies sectorials i de networking**, compartint coneixement, recomanacions i bones pràctiques.

LA11 Impulsar **prototips innovadors** sobre models o transformacions organitzatives, explicables, avaluables i escalables.

LA12 Adequar el **sistema de quotes**, fer lo **inclusiu i sostenible**, i que reconegui el nivell de representativitat, nivell d'ús de recursos i serveis, i singularitats sectorials.

LA13 Potenciar els **valors diferencials del serveis de la Fundació** en línies de coneixement (informes i estudis i observatori), espais d'aprenentatge i formació, acompanyament estratègic especialitzat, plataforma de serveis, servei de protecció de dades, assessorament jurídic especialitzat i benchmarking.

LA14 Valorar desplegar línies de serveis que contribueixin a **generar economies d'escala**, i capacitat de negociació i d'innovació.

LA15 Potenciar espais d'intercanvi per compartir bones pràctiques i generar **sinergies i partenariats amb empreses d'innovació** de béns i serveis i avaluar-ne el seu impacte, i celebrar una sessió anual de Marketplace.

LA16 Promoure nous **models de relació entre clients i proveïdors** basats en models de partenariats.



Promoure una bona governança i bona gestió transformadora i responsables



- LA17** Impulsar el valor de la **governança a les organitzacions** i promoure el coneixement i bones pràctiques en el bon govern.
- LA18** Preservar i promoure l'**autonomia de gestió i les habilitats i competències directives**.
- LA19** Reforçar el valor del **professionalisme** i l'autonomia i capacitat dels professionals en la presa de decisions i la gestió clínica.
- LA20** Incorporar la veu i l'**experiència de la persona i les famílies** en la presa de decisions individuals i organitzatives per contribuir en la transformació en la gestió de les organitzacions.
- LA21** Promoure la docència, el talent i els processos de transició de **nous lideratges** i el **coneixement intergeneracional** de desenvolupament directiu.

4

Promoure un govern i una organització participativa i oberta a nous lideratges



Governança

- LA22** Definir una política de nomenament dels càrrecs que representi els valors de La Unió i de renovació dels membres dels òrgans de govern, amb mandats de temps limitat, per tal de promoure l'**equilibri entre estabilitat institucional i incorporació de nous lideratges**, i amb criteris que permetin representar la diversitat del teixit associatiu (línies assistencials, tamany, tipus de titularitat i territori), i aquells altres valors que reforcin la pluralitat.
- LA23** Revisar l'estructura, el funcionament i les dinàmiques dels **òrgans de govern per ser més efectius i democràtics**.

Participació

- LA24** Evolucionar la participació cap a un **model eficient, flexible i adhocràtic** que s'adapti a les necessitats, revisant l'estructura participativa segons funcions: informativa, estratègica i tècnica, amb dinàmiques que permetin focalitzar per reptes específics i oberta a nous lideratges professionals afavorint la mirada assistencial.
- LA25** Promoure la **visió i l'acció transversal i per projectes**.
- LA26** **Modernitzar les tècniques i les dinàmiques de participació** per facilitar l'accessibilitat, l'escolta activa i la incorporació de les aportacions, potenciant la comunicació digital amb l'associat.
- LA27** Donar **visibilitat** a la participació dels professionals en la vida associativa i difondre els **resultats** dels grups de treball segons les fites assolides.

5

Construir un model de gestió i d'organització solvent, flexible, àgil i sostenible



- LA28** Evolucionar cap a una **estructura flexible** que s'adapti a les necessitats, amb perfils referents en coneixement i competències, especialment en els àmbits nuclears d'acció.
- LA29** Ser **referents i atractius en la captació i la formació de talent** amb visió sectorial.
- LA30** Promoure **aliances col·laboratives** per a projectes concrets, amb professionals d'entitats associades i externs, que aportin valor i siguin sostenibles.
- LA31** Reforçar el **coneixement** de l'àmbit social i en els **àmbits estratègics** on volem ser referents.
- LA32** Promoure el **treball en equip, per projectes i per resultats** i acompanyar amb formació continuada les habilitats i les competències de l'equip, i la seva projecció de futur.



**Palanques
de canvi**



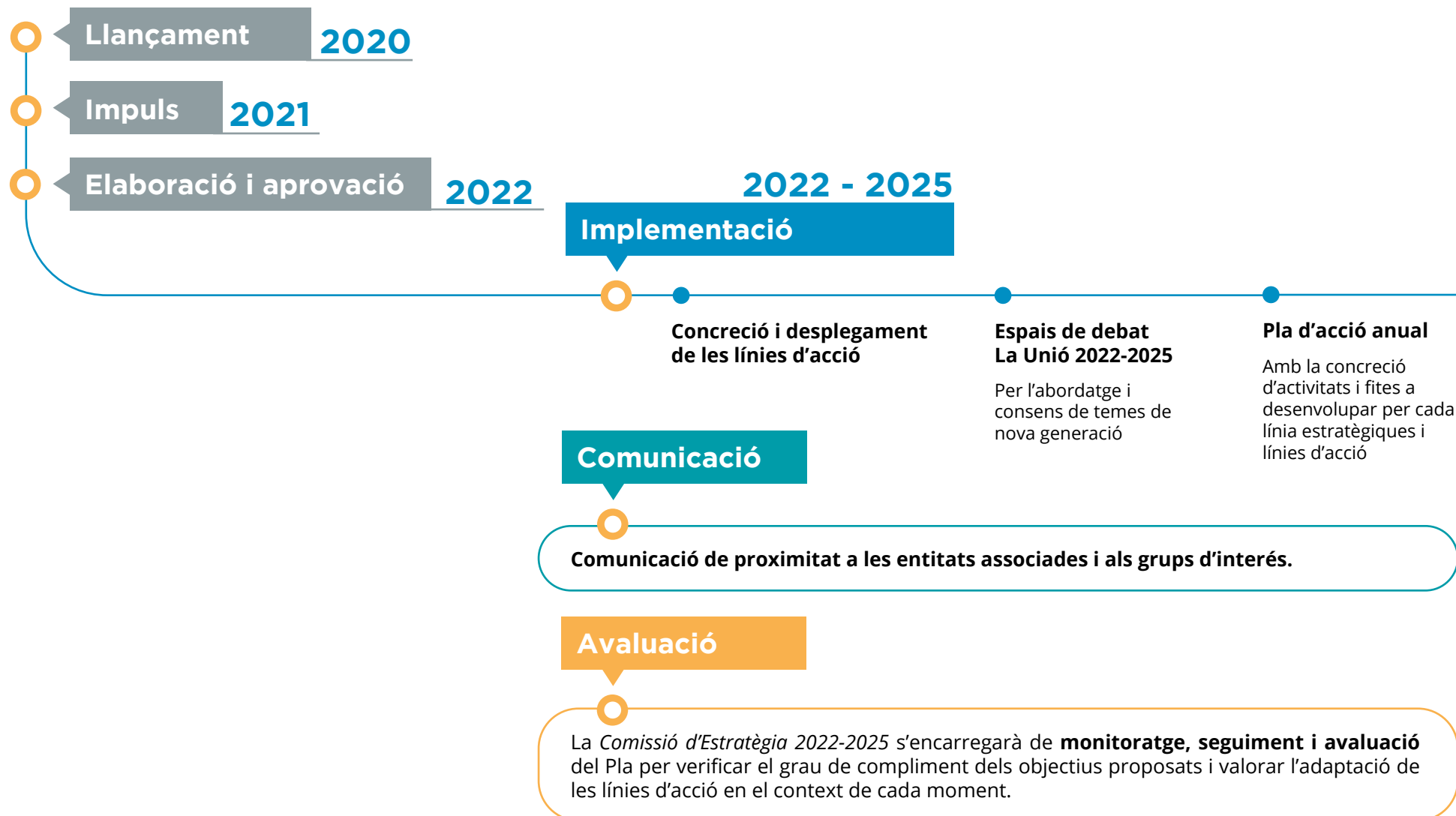
**Línies
estratègiques**



**Línies
d'acció**

8. Implementant i avaluant per avançar i millorar

El procés de desplegament del Pla Estratègic de La Unió 2022-2025 inclou diferents dimensions, la concreció d'accions, fites assolir i sistema de monitoratge i avaluació, i els espais de debat i interacció continuats per mantenir l'escolta activa i generar consensos des del coneixement i les bones pràctiques.



9. Fent Unió

Membres de la Comissió Gestora

(constituïda el 3 de juny del 2020):

Enric Mangas
Joan M^a Adserà
Ramon Massaguer
Jaume Duran
Xavier Mate
Roser Fernández
Jordi Parera
Manel Jovells
Anna Ribera
Ignasi Riera
Mireia Subirana
Oriol Fuertes
Artur Arqués

Membres de la Junta Directiva

Enric Mangas
Joan M. Adserà
Ramon Massaguer
Jaume Duran
Xavier Mate
Ignasi Riera
Francesc Brosa
Lluís Gràcia
Meritxell Centeno
Carles Núñez
Joan Solà
José Luis Ibáñez
Joan Sucarrats

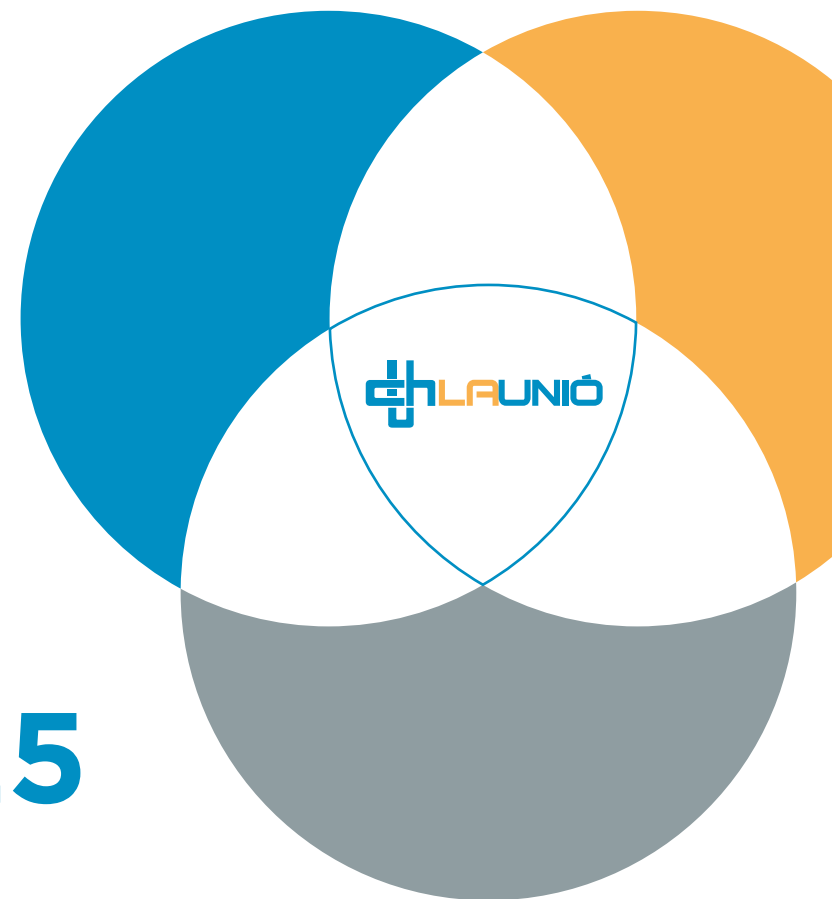
Joan Orrit
Rafael Comas
David Font
Manel Jovells
Esteve Picola
Joan Amigó
Montserrat Caldés
Xavier Pérez
Joaquim Casanovas
Joan Martí
Jesús Ezquerro
Enric Arqués
Anton Benet

Vicenç Perelló
Manuel Álvarez
Joan Grané
Adrià Comella
Ramon Vilatimó
Alfredo Garcia
Josep Maria Via
Gonzaga Huiguero
Lluís Lalucat
Lluís Bachs
Artur Arqués

Participants del Pla Estratègic de La Unió 2022 - 2025

Xènia Acebes · Joan Maria Adserà · Victor Alabart · Manel Álvarez del Castillo · Joan Amigó · Josep Amigó · Roser Anglès · Mossen Joan Aragonés · Maria Carmen Araguàs · Cristina Aragüés · Joan Aregio · Laura Arellano · Josep Maria Argimon · Jose Luis Argudo · Enric Arqués · Josep Arqués · Artur Arqués · Enric Arqués · Francesc Xavier Arrufat · Lluís Bachs · Manel Balcells · Josep Ballester · Carmen Baños · Marta Barahona · Maria Antònia Baraldés · Jaume Benavent · Anton Benet · Montse Bernabeu · Roger Borrull · Josep Maria Bosch · Meritxell Bros · Francesc Brosa · Abel Busitil · Montse Caldés · Candelaria Calle · Ivan Cano · Jaume Capdevila · Ana Carmen · Carmen Carmona · Paco Carretero · Joaquim Casanovas · Mariona Casanovas · Meritxell Centeno · Violant Cervera · Lluís Colomé · Rafel Comas · Adrià Comella · Gemma Craywinckel · Mariona Creus · Daniel Cubero · Yolanda Cuesta · Elena De la Campa · Ma. Luisa De la Puente · Josep M. De Magrinyà · Neus Domènech · Jaume Duran · Quim Erra · Gemma Espigares · Antoni Esteve · Àlex Farré · Anna Farrés · Roser Fernández · Sílvia Ferrer · Joan Maria Ferrer · Anna Ferrés · Anna Figueres · Núria Flavià · Anna Forcada · Marta Forner · Xavier Francàs · Oriol Fuertes · Josep Fusté · Joan Gabarró · Raquel Garcia · Ferran Garcia · Alfredo Garcia · Montserrat García · Marta García · Marina Geli · Ma. Emilia Gil · Miquel Gómez · Sergi Gonzalez · Lluís Gràcia · Rafael Gracia · Joan Grané · P.Guerrero · Àngels Guiteres · Casty Hernández · Josep Lluís Ibáñez · Pere Ibern · Pere Illa · Manel Jovells · Carmen Juárez · Lourdes Laborda · Lluís Lalucat · Maria José Liarte · Ramon Llibre · Carles Loran · Rosa Madridejos · Xavier Magrans · Enric Mangas · Ma. Antònia Mangles · Sònia Mariscal · Artur Martí del Dalmau · Juan Antonio Martínez · Martí Masferrer · Meritxell Masó · Ramon Massaguer · Vanessa Massó · Xavier Mate · Glòria Melet · Josep Ramon Mendez · Josep Mercade · José Arturo Míguez · Sabina Molina · Pere Monràs · Carles Mundó · Javier Muñoz · Noemí Nieto · Jordi Nonell · Carles Núñez · Xavier Oliach · Carles Oliete · Joan Orrit · Rafael Padrós · Josep M^a Padrosa · Salvador Pallejà · Martí Parellada · Jordi Parera · Pere Pascal · Marta Peña · Vicenç Perelló · Xavier Pérez · Marián Pérez · Esteve Picola · Montserrat Pié · Josep Pifarré · Joan Lluís Piqué · Lluís Planes · Aïna Plaza · Francesc Pol · Assumpta Prat · Felip Puig · Jordi Pujol · Francesc Pujol · Jordi Requena · Anna Ribera · Josefina Ribó · Ignasi Riera · Anna Riera · Helena Ris · Josep Rius · Anna Rodríguez · Pepa Romero · Natàlia Rovira · Vicky Rovira · Boi Ruiz · Dolors Rusinés · August Sáenz · Jordi Salas · Noelia Santiago · Jaume Sellarés · Marta Serrassols · Leandro Skufca · Joan Solà · Anna Soler · Mireia Subirana · Feliu Sucarrats · Núria Terribas · Yolanda Tornay · Xavier Trias · Josep Maria Via · Sergi Vicente · Mireia Vicente · Josep Vidal · Miquel Vilardell · Ramon Vilatimó · Montserrat Vilella · Francesc Vilurbina

+ tots els que anònimament han respòs a les enquestes dels grups d'interès intern i extern.



Pla Estratègic de La Unió 2022 – 2025

Versió Junta Directiva 16 de juliol de 2022

ENS MOVEM PER LES PERSONES - MIREM EL FUTUR AMB UNA MIRADA OBERTA AL MÓN