

TERCER ÀMBIT

L'ECONOMIA EN LA PRÀCTICA
PROFESSIONAL



Josep Delgado, Ramon Fabrè, F. Jaen Coll



Josep Delgado, Ramon Fabrè, F. Jaen Coll, Albert Ledesma

TAULA RODONA

Ramon Fabrè: A la meva esquerra tinc el doctor Ferran Jaen Coll. Potser el conec massa, perquè treballem junts a la Universitat de Vic. Em deixaré moltes coses, però ell em perdonarà. Ha estat, en l'exercici professional, vice-president i vice-director de la Fira de Mostres. Té una experiència professional consolidada en molts i variats camps i hem cregut interessant que fos en aquesta taula per reflectir la visió de l'empresa més ortodoxa.

El doctor Albert Ledesma és gerent de l'àrea bàsica de Vic 2, un model de gestió diferent de les àrees bàsiques, ja que ha donat opcions a veure que una opció de gestió privada podia ser perfectament competitiva i fins i tot més eficient en algunes gestions públiques.

Permeteu-me, doncs, ja que tinc el micròfon al davant, i abans de passar la paraula als contertulians, que m'atreveixi a situar una mica la qüestió que volíem desenvolupar avui. Hem parlat d'història de l'economia i s'ha parlat de filosofia de l'economia. El que m'atreveria a dir que ha succeït és que l'economia de l'amic Adam Smith ha canviat bastant. Adam Smith i els seus successors estaven molt preocupats per fer créixer l'economia, i això permetia un altre enfocament sobre els resultats, fins al punt que alguns economistes prestigiosos, com el mateix Milton Friedman, Premi Nobel d'Economia 1976, s'atreveixi a dir que les empreses que hi ha potser no tenen sentit perquè l'empresa es deu als seus socis i al benefici de l'única propietat, i que l'empresa no ha de participar ni esmerçar cap quantitat en altres coses; han de ser, en tot cas, els accionistes els qui puguin participar en qualsevol tipus de projecte, per altruista que sigui, però nega que l'empresa ho hagi de fer. Ha passat molt temps i probablement els economistes han hagut de reconèixer que s'amagaven darrere de la por que fa admetre que els problemes no són de creixement, que els problemes de l'economia actual són de distribució del creixement, que era un problema difícil i que, potser, algú, en aquells moments, ja els deia alguna cosa i ningú no els va escoltar.

Però l'economia d'avui és diferent. Ens estem enfrontant a una empresa que ha de resoldre grans problemes: ha de ser capaç de distribuir la renda i ha de ser capaç de fer sostenible per a tots i per a les generacions futures el que estem fent ara aquí. Per tant, és

una empresa que –i jo crec que és el canvi fonamental–, en preocupar-se per la distribució i pels problemes de la gent, perquè en definitiva distribuir vol dir donar a la gent, està més centrada en el territori.

Apareix un model d'empresa nova, un model d'empresa en xarxa, un model d'empresa que funciona, i els nostres veïns italians, a la zona de la Llombardia, al nord d'Itàlia, a la zona de Milà, han demostrat que, treballant en xarxa, es pot competir amb les grans multinacionals. Aquest és el repte. Ara bé, l'economia en xarxa presenta problemes diferents. Economia en xarxa vol dir col·laborar amb diverses empreses, vol dir tenir infraestructures i vol dir recolzament institucional; i permeteu-me que aquí llanci una pedra a favor de la institució que tenim aquí. Jo crec que, quan em van proposar aquesta xerrada, vaig pensar que ho aprofitaria per a dir-ho, perquè el que hem fet aquí, al Consell Comarcal, en aquesta legislatura és un mica això: no hem pretès en cap moment convertir això en un escenari de debat polític, que també ho ha estat, sinó que hem intentat recolzar i donar suport institucional a la nostra gent. I fixeu-vos que, si analitzem una mica la tasca que hem fet en el Consell, ens hem centrat bàsicament en aquesta tasca social: ajudar la gent i ajudar els col·lectius desfavorits; i hem intentat resoldre els problemes mediambientals, que tothom sap que no són senzills en aquesta comarca i que, de fet, en queden encara per resoldre; tanmateix, crec que hem avançat una mica. Per això us volia dir que la empresa d'avui, en el nostre territori, és una empresa que, per petita, no pot competir sense el recolzament institucional; i, per petita, ha d'aprendre que no sempre s'ha de competir. Els exemples que hem posat en aquesta taula crec que reflecteixen una mica això: reflecteixen aquesta necessitat de complicitat entre les institucions i les empreses per a pensar en un altre tipus d'empreses que són possibles. L'empresa de Josep Delgado, que tinc aquí a la dreta, dedicada a la bugaderia industrial, demostra que, a part de parlar de beneficis, també es pot parlar de beneficis socials i, si no sabem entendre això, crec que estarem molt equivocats o que el camí no és el correcte, perquè la nostra empresa no pot avançar si només avança una part de la societat; l'avenç ha de ser conjunt. El cas del doctor Ledesma és una mica el mateix. El model de l'àrea bàsica Vic 2 és un model en el qual s'intenta apropar un servei social, com és el cas de la sanitat, a

una gestió privada; i la seva experiència ha demostrat que funciona; per tant, és important que ens diguin com ho han aconseguit i com ho han fet. I l'altra part de la història és l'evolució que hi hagut fins aquí, i això segur que el doctor Jaén ens ho sabrà explicar.

Seguint la cronologia, si de cas, demanaria al doctor Jaén que ens expliqui una mica aquesta visió d'empresa tradicional de l'empresa «privada», entre altres, però on la preocupació fonamental és el benefici i com ha anat evolucionant això, que jo sé que ell ho coneix molt bé.

Ferran Jaén Coll: Moltes gràcies per la confiança. Prou que ho sé, que això està per veure. En primer lloc, el meu recorregut professional és variat per ser un economista, excepte pel que seria l'administració pública pura.

La visió tradicional de l'empresa i la que jo intento explicar sempre és la tradicional, separant el públic del privat d'una manera determinant, pel que fa a la visió del treball. El públic té uns camins. Això se suposa que ho resollem per la via de les eleccions, votant. L'empresa privada té un altre camí, que és una llum, una sola llum, cap altra, una; i qui cregui que és una altra farà que entrem en polèmica. Aquesta llum és el benefici, que es pot mesurar d'una manera o una altra, i aquest benefici ha de ser només per als accionistes. La moderna idea de crear valor per a l'accionista esdevé la continuïtat del període anterior, en el qual s'entenia el benefici com una guia.

Però, en realitat, la tecnoestructura, tal com ho va dir Galbraith, era la que s'apoderava d'una part dels beneficis en benefici propi. O sigui, els directius s'aprofitaven d'una part i, com a conseqüència d'això, al final, ha vingut la creació del valor per a l'accionista, que és un altre tornar: que l'accionista repregui del tros del tortell que li toca el màxim possible, i, per tant, ha de collar una mica els executius i no deixar-los viure tan bé com vivien. Més enrere, tenim exemples d'empresa que sempre es mantenen en el temps. És clar, n'hi ha prou d'agafar una petita empresa per a veure que avui es comporta com sempre, amb no gaires diferències, amb més nivell cultural, amb menys informació. Però el benefici és la guia que hem de fer calculant, però no. El benefici, tal com s'explica en el món acadèmic, és fals. La lliçó de microeconomia que diu maximització de beneficis? No. Tornem a Galbraith, o a Robinson, o a qui vulgueu.

Només cal formular una pregunta: en quin termini? La resposta alegre que li diu ser a curt termini, què és? Com vols que calculi jo el benefici? Per a demà, per a la setmana que ve, per a l'any que ve, d'aquí a tres anys? Què vol dir a curt termini? No és aquest el comportament real dels empresaris. El comportament real dels empresaris és molt complex. Si és un petit empresari, té un comportament; si és un empresari mitjà en té un altre; però el benefici sempre és al darrere; perquè, sense benefici, l'empresa privada no pot subsistir i s'enfonsa. Hi ha moltes empreses grans que no tenen beneficis i subsisteixen gràcies, precisament, a anar a parar a aquest facilitador de fons universal que és el sector públic. La facilitació de recursos per a l'empresa privada és del sector públic i és molt variada: contractes privilegiats, tot el que té a veure a no respectar la competència... És clar que sempre hi ha arguments des del sector públic; però el sector privat ha de competir entre ell i, des del moment que hi intervé el sector públic, això es desdibuixa. Per tant, hem d'assenyalar clarament el que va al públic i el que va al privat.

Maximitzar beneficis: això és una entelèquia; tractar de fer els màxims beneficis que sabem fer en aquesta empresa amb el personal que tenim, amb els propietaris que tenim de l'empresa, no és independent de l'ésser humà. La qualificació del benefici com a abstracció no depèn de cada empresa de gent que està manant allà; no depèn que aquesta maximització de beneficis s'entengui d'una manera o d'una altra. Però, com a guia, com a manera de comportar-se, és això: refinar l'aparell financer tant com es pugui per poder calcular-lo el millor possible. Qui s'apropia d'aquests beneficis? En principi, hauria de ser l'accionista, i ningú més. Però ja dic: en un període llarg dels trenta gloriosos, els alts executius s'han apoderat d'una part d'aquests beneficis en forma de despeses que han pogut fer ús de la seva Visa Or i han pogut viure còmodament. Ara no toca això: ara tornem a la creació de valor de l'accionista. Aquesta és la seqüència històrica que es redueix a això, bàsicament a veure que el petit empresari, més o menys, ha estat fet igual. En general, el petit empresari treballa, normalment, més hores que un treballador. Aquesta seria la imatge per a guanyar un sou que no podria guanyar-lo com a treballador amb el seu nivell professional. De manera que, per posar exemples, així, semblants a les pessetes, un petit empresari pot guanyar cinc-

centes mil pessetes al mes, essent empresari i treballant disset hores; però no podria guanyar cinc-centes mil pessetes al mes si es possés a treballar en una empresa amb el nivell professional que correspon a la seva formació, i, el més segur, estaria guanyant dues-centes mil o cent cinquanta mil pessetes. Per tant, el sobreesforç que ell fa li permet tenir un sobresou. Acumular capital? No. Acumular capital és molt difícil a partir d'una petita empresa; amb la loteria és més fàcil, si toca. És clar, si entres ja en organitzacions molt grans, moltes vegades del sector públic, un contracte especial, que no saps ben bé per què, però normalment és per una via d'amistat, et pot salvar la vida i, a partir d'aquí, sí que pots acumular.

Després hi ha l'empresa ben organitzada, gran, la qual ens sembla que s'orienta a un benefici que és el més constant possible. Això és molt senzill: Karl Marx. No s'ha d'anar gaire lluny: la plusvàlua. És cert, és així i és desagradable reconèixer-ho; i la tendència a la concentració de les empreses és una necessitat. Les empreses, per a obtenir cada vegada una taxa, no un benefici en volum, sinó una taxa de benefici, estable o superior, cada vegada, al mercat, se les han d'anar menjant, fins on arribem. Crec que això, per començar, ja està bé.

Ramon Fabrè: Jo crec que el que has dit dona per a un col·loqui intens, ja que hi ha moltes coses interessants.

El Dr. Jaén ens acaba de parlar de com s'explica habitualment l'economia; però el que és clar és que, en aquests últims temps, comença a parlar-se de capital humà. Les empreses aquí representades, crec que són empreses que potser no són típicament capitalistes, sinó empreses pensades més per a explotar un capital humà. Tenim oportunitats de tenir valors afegits, perquè moltes vegades un economista parla de l'ordre afegit al capital. Jo vull recordar que, en definitiva, el valor afegit és poder facilitar una forma d'obtenir sous a la gent. El valor afegit són els sous que podem pagar en un determinat negoci. Això és important en la societat en què vivim.

Dono pas al gerent de l'empresa Calandra perquè ens expliqui una mica com s'ho ha fet per a poder ser competitiu i viure en un sector en què les empreses competeixen i, alhora, donar un servei addicional, donar un benefici social evident com és ocupar quaranta

persones, algunes de les quals el «mercat» normal, a vegades, no considera perfectament vàlides per a fer aquesta feina.

Josep Delgado, gerent de l'empresa Calandra: En primer lloc, agraeixo l'oportunitat de poder explicar la nostra experiència en aquest centre que m'ha tocat tirar endavant durant uns quants anys.

Com ha dit en Ramon, nosaltres tenim quaranta treballadors, però quaranta només amb certificat; a més a més, hi ha tot el personal de suport, psicòlegs, assistents socials, tres xofers, manteniment, etc.; així, fins a seixanta persones.

Jo vaig agafar aquesta empresa per circumstàncies de la vida: m'imagino que com tothom. Fadinou anys, l'empresa va començar amb l'única activitat que ha tingut tota la seva vida: la bugaderia industrial. Tenia integrats a la Seguretat Social solament vuit persones amb certificat i dues persones de suport. Llavors fèiem molt pocs quilos. A més, estàvem treballant amb unes màquines bastant obsoletes. L'empresa s'havia creat des de la necessitat que tenien un sèrie de famílies afectades amb fills, filles, germans, germanes amb una mancaça, amb una disminució que els impedia d'entrar en el món de treball normalitzat i que havien sortit de l'edat d'escolarització. El normal, en aquests casos, era quedar-se a casa. Vam crear aquesta entitat que, en principi, ens van aconsellar que fos una cooperativa. Si ens haguessin dit que fos una associació, segurament hauríem fet una associació o una fundació, tan de moda ara.

De mica en mica ens vam haver de posar les piles. En la qüestió social, som en una comarca en què la fibra sensible toca molta gent, i això ho hem vist en moltes campanyes que s'han fet i en què la gent sempre respon. Quan entrem dintre la dinàmica de mercat, oferir uns serveis des del món de la bugaderia, que sembla molt senzill, cada vegada s'ha anat posant més difícil, com tots els sectors. No som els únics. Tots els sectors són iguals. Els clients també són cada vegada més exigents i, a més a més, cada vegada hi ha més competència a causa de les xarxes de comunicació. Vam estar molts anys sols; però ara no: a vint quilòmetres tenim alguna competència i hem de mirar de superar-la. D'aquelles vuit persones que teníem al començament, hem anat creixent dia a dia, enmig de molta dificultat.

Abans estàvem ubicats –si coneixeu Vic– als baixos de la Casa Caritat. Vam anar agafant una mica més de terreny; vam començar amb cent metres quadrats, després dos-cents, fins a arribar a tres-cents. Hem estat canviant tota la maquinària, perquè dels vuit o deu clients que teníem al començament, en vam anar perdent per falta de qualitat en el treball, i això ens va obligar a canviar la maquinària.

La nostra empresa, com us he dit abans, és bàsicament de servei social, sense ànim de lucre, la qual cosa no vol dir sense beneficis, perquè sense beneficis no seríem aquí. Els beneficis, però, no es reparteixen, sinó que van per a millorar la maquinària, per a millorar els serveis per a les persones, que aquí és on hi ha la part important de la nostra activitat.

Integrar algunes persones en el món del treball amb disminució psíquica, bàsicament ha estat l'objectiu fins ara. Hem estat integrant persones amb uns hàbits bastant importants. Algunes d'aquestes persones ens busquen a nosaltres o els busquem nosaltres, o àdhuc, amb la col·laboració d'altres empreses, mirem d'incorporar persones a l'empresa. En aquests moments, anem escalant de mica en mica: hem passat de deu persones amb certificat a quaranta; i d'una producció de 250 quilos en el seu moment, a 5.000 quilos ara.

És difícil moltes vegades posar un equilibri entre la política econòmica que has de dur a terme i la política social. El just equilibri, sincerament, moltes vegades és difícil. Quan sentia a parlar aquest matí el Sr. Josep Maria Ureta, en principi m'he quedat una mica perplex, ja que estava parlant d'una economia del futur, que passa pel coneixement, per la globalització, etc.; i jo pensava que nosaltres ja no estem en aquest món; i llavors només pots estar pensant en la feina que estàs fent socialment. Però també és cert que, si nosaltres, a final de mes, el dia trenta, que estem habituats a pagar a la gent el seu salari corresponent, no el paguem i ens en descuidem un dia, aleshores penses que trontolla tot. El cert és que, si veieu la nostra empresa, fins que no sou a dintre, no us adonareu de la tasca que estem fent per a les persones que hi tenim. Ara ja fa, com us he dit abans, sis o set anys que vam quedar acotats en l'espai, i la veritat és que això marcava un repte: som aquí, ens quedem aquí, no creixem més, ni en producció, o bé fem un salt endavant: fem un cop de cap. Vam parlar amb l'ajuntament,

ens van proporcionar un terreny al polígon industrial i ara fa un any que estem desenvolupant l'activitat en una nau de 2.000 metres quadrats. És una nau amb alta tecnologia en maquinària de bugaderia.

Estem passant uns moments molt difícils perquè l'adaptació de persones, encara que sigui la mateixa activitat, en una nova ubicació, provoca dificultats. L'adaptació de la producció a la nova maquinària, la ubicació i la captació de nous clients, en aquests moments, de mica en mica, s'ha posat a to, però encara ens falta un recorregut important per a fer el tomb definitiu. De totes maneres, el que tenim molt en compte és que cada vegada més l'economia, en la nostra empresa, està derivada a les persones que ho necessiten. La feina és una teràpia bastant important per a aquests nois i noies: un dia de poca productivitat, com el cap de setmana, no saben què està passant i, a més a més, veus que s'asseuen; quan hi ha una activitat, per a ells, és la millor teràpia: ni pastilles, ni sofà, ni res de tot això, perquè la feina és el que més els motiva. Dintre del que és la feina, nosaltres tenim l'àrea social que està pendent de treballar amb les mateixes persones i amb les famílies, per a tot el que necessitin fora de l'empresa.

A partir d'aquí, no sé si voleu alguna cosa més que us pugui contestar.

Ramon Fabrè: T'agraïm l'exposició. Hem vist les dificultats que té una empresa com aquesta per a assolir un objectiu social, per a poder competir en el mercat.

Ara toca al senyor Ledesma explicar la qüestió en un sector en què gairebé quedava malament ocupar-se per una qüestió eficient dels recursos. I en l'Àrea Bàsica Vic 2, han demostrat que és compatible la gestió d'un sector de vocació o de servei públic amb la introducció de criteris d'eficiència, la qual cosa, en definitiva, redunda en una millor atenció als ciutadans. Amb aquesta experiència queda clar que, si hi poses els incentius adequats i amb la motivació adequada, es poden fer estalvis importants de recursos; en canvi, quan t'hi poses amb el personal de cul, et costa molt més. Si ens vols fer cinc cèntims de la teva experiència...

Dr. Albert Ledesma: Jo no sóc pas un empresari típic. La nostra empresa o la nostra aventura està dintre del món empresarial, però

no segueix les directrius del món empresarial, perquè nosaltres no hem de competir pels clients: els tenim assegurats, cosa que, en el món de l'empresa, no és pas el més habitual. Sí que hem de competir pels professionals, perquè, avui en dia, de bons metges no n'hi ha gaires i, per tant, sí que hem de competir per tenir els millors professionals, i aquí sí que hi ha un mar de competència. Per tant, no seguim les regles bàsiques i hem de competir perquè és un mercat molt apreciat, encara que ningú no s'atreveixi a dir-ho.

El mercat de provisió de serveis sanitaris públics és un mercat econòmicament molt preuat, en el qual tothom vol entrar i no solament per motius de millorar la salut, sinó per motius purament crematístics. Això cal dir-ho. Amb mi, hi ha al voltant de quaranta persones treballant. Al nucli inicial d'aquesta aventura, van ser unes deu o quinze persones. Avui celebrem els deu anys de funcionament. Des del primer moment ens va preocupar una cosa: amb els recursos que inverteix el sistema sanitari públic, no donem a canvi el que correspondria donar. Abans que tot som ciutadans i ens sentim compromesos, com a ciutadans, amb l'ús dels recursos públics.

Vam intentar de millorar això dintre l'àmbit de la gestió pública, en l'àmbit del personal estatutari o fins i tot del personal laboral d'altres empreses. No funcionen els que existeixen al mercat perquè s'havia de veure que no era una via factible. Llavors vam entrar en una aventura a través d'una correcta gestió i un instrument que ens ho facilités: una societat limitada. Nosaltres tenim una hipòtesi de treball que és que, amb els mateixos recursos, com a màxim, o probablement amb menys, seríem capaços d'oferir un millor servei en termes de salut, la qual cosa és, al final, el que posem a la venda en els nostres centres, a un cost igual o menor, amb una bona satisfacció per als professionals que hi estem implicats i també amb una bona satisfacció de les persones que confien la seva salut a les nostres mans.

Això de la gestió privada, en el sector públic, no està ben vist per aquell que té afany de lucre. Jo crec que aquí voldria posar un tema-debat: què és millor: que una empresa tingui possibilitats de tenir beneficis o que les pèrdues no molestin ningú, com passa en el sistema públic? Això ens ho hauríem de preguntar i respondre. I jo crec que els beneficis han de ser limitats i controlats i s'ha de garantir que el servei és el que és; però també algú s'hauria de

preocupar perquè utilitza d'una forma ineficient els recursos públics del sistema públic: no molesta gens ningú.

Llavors vam entrar en aquesta aventura; vam competir i, per tant, vam tenir molts enemics, que intentaven que no entréssim perquè veníem a trencar les normes de mercat del sistema sanitari públic. Vam aconseguir accedir a la provisió i, com deia Jaén Coll, això no té gaire secret: treballar més hores per tenir un sou superior, capitalitzant. Com que tenim assegurats els clients i amb contracte, podem fer una certa capitalització, tenir un tant de la inversió inicial baixa de 3.000€. Al cap de deu anys, la inversió, en aquests termes, també ha estat rendible. El sistema sanitari alemany dedica un elevat percentatge del pressupost a salut, i no té, ni de bon tros, els millors resultats; per tant, tal com estructurarem un sistema sanitari i com utilitzem els recursos públics, tindrà una incidència directa en termes de salut per als ciutadans. Aquesta seria una altra qüestió que hauríem de posar a debat.

Des dels fons públics, hauríem de vigilar d'articular mecanismes perquè els recursos que s'inverteixen arribin al final amb la menor pèrdua possible i convertits en salut; en aquest cas, això no és fàcil. El secret del nostre «èxit» ha estat que hi hagi un ambient laboral en el qual, com tots sabem, anem bàsicament a treballar bàsicament, no a ser amics ni a perdre el temps. Hi ha unes regles de joc molt ben marcades que indiquen la nostra feina amb una àmplia autonomia professional. Cadascú pot exercir la seva professió, que, bàsicament, és la mateixa, encara que sigui en diverses categories. La seva professió de sanitari amb molta autonomia i amb molta implicació i fent-se càrrec dels presidents que han decidit que aquell professional li doni l'atenció sanitària de cada dia. Això ha tingut impacte en la utilització del servei d'urgència, que hem reduït dràsticament amb la utilització de l'atenció especialitzada. Si algú entén d'economia i de salut, des del punt de vista de les teories vigents en salut i d'organització de sistemes sanitaris, hem fet el que és més de moda i sembla que és el que dona més clients: fer una atenció primària ben potent. El resultat del sistema sanitari anglès ho avala; el sistema sanitari espanyol també és dels bons; el sistema sanitari dels països nòrdics, de Dinamarca, per exemple, dona també un paper clau a l'atenció primària. El millor resultat en aquests usos dels recursos públics, que és del que es tracta, és el sistema sanitari anglès, que és on el

metge de capçalera té el màxim paper protagonista. I és una mica el que nosaltres perseguíem, i una mica el que hem aconseguit, sense oblidar que, en el nostre entorn, els hospitals no estan acostumats al fet que nosaltres tinguem aquest paper tan protagonista, i, per tant, quan ho fem, grinyola. Avui, que celebràvem el nostre desè aniversari, crec que tots els agents inicialment van grinyolar per la nostra presència. A Catalunya, l'any passat, es van esmerçar 1.030 € per habitant i any; si ho veiem per zones, les diferències són brutals; per exemple, en el nostre àmbit d'atenció primària, estem gastant 250€ en farmàcia i en equip d'atenció primària. Hi ha moltes zones de Catalunya que només en farmàcia superen els 300 € per habitant i any; per tant, les diferències, en aquest ús, són molt importants i les repercussions sobre la salut i els serveis no són gens menyspreables. Com deia jo aquest matí als polítics, algú s'hauria d'atrevir a exigir que els recursos públics s'utilitzessin de la forma més eficient.

Aquesta és la nostra aportació a aquest debat sobre economia, persones i salut.

Ramon Fabré: M'agradaria fer una breu reflexió per donar pas al debat. Segurament els casos que hem sentit aquí reflecteixen una certa valentia en la seva manera d'afrontar els problemes. Crec que són empreses que han arriscat i han anat a buscar solucions, però no solucions fàcils del manual, perquè els manuals sovint no tenen les solucions.