

COL·LOQUI

Ignasi Roviró: Són d'agrair les aportacions que s'han fet i vull felicitar el Consell Comarcal, que, en el moment de pensar un àmbit com aquest –la relació de l'empresa amb la comarca–, hagi fet la tria que ha fet. No ens hem trobat amb ponents que hagin parlat de les empreses tradicionals multinacionals i més conegudes d'Osona, la qual cosa era una possibilitat, i que hauria provocat que haguessin sortit els temes habituals: medi ambient, globalització..., temes dels quals es podria parlar en altres llocs del país. Agraixo que la constitució de la taula s'hagi fet amb un altre criteri. En parlar de l'empresa sembla que el que primer que ve al cap és una entitat que té per objectiu final fer diners. Recordem que *benefici* ve de «fer el bé», però l'hem acabat entenent com fer diners. Una part de l'empresa serà el benefici econòmic; però aquí hem vist que aquestes empreses volen que no hi hagi pèrdues econòmiques amb un tipus de bé. Tenim, per tant, dues representacions diferents. La meua pregunta s'origina pensant en una empresa similar a Calandra, però en un àmbit diferent. Al costat de la facultat on faig classes a Barcelona, hi ha una fotocopiadora portada per disminuïts. És una empresa admirable! Però pot passar que quan fas cua per fer fotocòpies i tens molta pressa, t'adones que l'eficàcia és baixa. La pregunta que ens podem formular és: com fer competitiva una empresa quan el seu objectiu final no és el crematístic, sinó fer el bé? Com ho han fet vostès per fer competitives aquestes empreses?

Josep Delgado: Ha estat una feina molt complicada. Hem fet el possible perquè la gent prengui consciència. Hem partit del fet que la feina mal feta no té futur i la ben feta no té fronteres. Quan vaig arribar, hi havia set clients, però en vam perdre. Ens ho vam plantejar: o canviem de rumb o no arribem. A part de la qüestió social, teníem molt clar que havíem de fer empresa; si no, els clients, al final de l'any, haurien preferit de donar-nos una almoïna. Els clients són exigents. Fa sis o set anys, quan hi havia altres empreses, vam treure la certificació ISO. Això ens donava una mica de garantia. Vam ser pioners a través de la nostra coordinadora de persones amb disminució psíquica. Vint tallers de Catalunya ens vam agrupar i vam treure aquesta certificació. Com ho hem fet? El

dia a dia. Ens hem hagut d'anar guanyant la confiança. Quan anaves a trobar els clients per buscar la feina, en sorties amb una sensació que semblava que ens ajudessin. Quan han vist que, ben dirigits, les coses surten, com a mínim, igual que la competència, en qualitat, hem hagut d'arribar fins aquí competint amb qualitat: servei i preu, igual que l'empresa ordinària. Això és difícil en el nostre sector de la disminució psíquica. La nostra empresa fa serveis, això vol dir que treballem tots els dies de l'any, llevat del diumenge; no tanquem mai, ni les festes entre setmana. La gent sap que això és el que tenim. Els qui hi estem de suport tenim molt clar que si allò se'n va en orris tenim la possibilitat de marxar a un altre lloc; però sabem que un 75% de persones integrades amb certificats no estarien integrades en un altre lloc de treball. Això és el principal: per fer pinya i tirar endavant.

Albert Ledesma: Ser competitiu no té el mateix sentit. En el nostre cas, el 80% són recursos humans. Les persones que treballen han de generar la confiança suficient en les persones que atenem perquè es fiïn d'ells i es moguin en funció d'aquest consell. El nostre reptestà a dir: ens hem compromès a utilitzar menys recursos públics i, amb això, tenir els millors professionals per a fer això. Quan vam començar, no hi havia el coneixement del cost d'una àrea bàsica, comparant-nos amb altres de la comarca. Al final, ha resultat que, amb un pressupost inferior que els altres d'atenció primària, hem estat capaços de retribuir millor els professionals, al voltant d'un 48% de mitjana. Tenim un servei molt bo, amb cost menor; això ens ha fet competitiu. Malgrat que no ha agradat a gaire gent, o a altres agents afectats dels sectors sanitari, han acceptat, però, que ens hàgim fet competitiu i que és bo que continuem. El principal ha estat crear un clima agradable per als professionals que hi treballen: una bona retribució i una incentivació variable. Això ha fet que tots ens hi impliquéssim i fóssim competitiu. Aquesta ha estat la nostra aposta.

Ferran Jaén Coll. Potser hauríem de superar l'etimologia de *benefici* amb la de guany o excedent i treure'ns el problema de sobre. Perquè hi ha d'haver beneficis. Estem en uns mercats on el client mana. Tornem a tenir un llarg període d'oferta excedent; encara que no es noti, a moltes empreses els sobra capacitat productiva: tenen massa producte general. Ens hem fet servir de

tipus de gestió pública per anar-ho retardant. Les crisis hi són, però una mica dissimulades: curtes en els seus moments crítics. Fan falta fusions; és a dir, que siguin menys els qui guanyin la taxa de beneficis. Hem de reduir els capitalistes perquè cadascun guanyi més. De moment, el client mana. L'economia funciona molt ràpida. Davant una situació *de facto* en què l'economia funciona molt ràpida, el que vols tu és la teva fotocòpia i com més aviat millor; el que no penses és fer una caritat. Com que l'economia productiva va amb aquesta velocitat, quan hi ha una aturada es pateix el problema del client i, en darrera instància, pateix el resultat de l'empresa. Ara bé, parlem del resultat de l'empresa. Aquí tenim dues empreses que funcionen en sectors especials. La primera pregunta és com obtenen els fons per a fer la seva activitat. D'on els obtenen? És la caritat d'un individu privat a qui, inicialment, li sobren els diners i els dóna? És la caritat pública, que no és caritat, sinó que són recursos públics en forma de solars, naus...? Si una empresa ha de comprar una nau, li costa uns diners; però si a tu te la donen, no costa res. Ja tenim un excedent que et permet d'anar-ho reabsorbint. Si no has de competir per obtenir els recursos, hem de veure si està competint amb els clients igual que una empresa privada. Aquestes empreses poden funcionar si no són gaires i controlades pel sector públic. Si són capaces de menjar-se l'excedent. Fem les fotocòpies igual de bé, fem els serveis de bugaderia igual de bé, fem l'assistència sanitària igual de bé. El benefici, el repartim compensant, distribuint el compte d'explotació a les persones d'una altra manera. D'on surten els recursos per a ferraixò? Conec un altre cas d'empreses de fotocòpies que utilitzen sords. En principi, cap problema, fins que arriba el dia que un que es comunica amb signes t'atén. Aleshores, es complica molt fer fotocòpies i tens ganes de marxar a una altra fotocopiadora.

Josep Delgado. Al començament, la nostra empresa tenia un 80% de subvencions i un 20% d'ingressos d'activitats productives. En aquests moments, estem en un 18% de subvencions i un 82% de producció. L'a juntament ens ha cedit un terreny, però no ens ha construït cap nau. La nostra empresa ha aportat un capital per a fer la nau i per a adquirir maquinària de 350 milions de les antigues pessetes, que no han estat donats ni per l'administració ni per cap entitat pública, sinó gràcies als recursos generats. No tenim in-

tenció de lucre, però això no vol pas dir que no tinguem beneficis. Lògicament, estem protegits, però això vol dir que, cada mes, estem supercontrolats. Entrem constantment llistes de pagaments: subvencions que rebem; però no tenim més subvenció que l'empresa ordinària que vol tenir persones amb disminució, perquè això li suposa uns beneficis fiscals, sobretot en seguretat social. No tot ens ho donen; ens hem hagut de guanyar la confiança. Arribar fins on arribes costa molt; però perdre costa molt poc. Si baixem la qualitat, el client t'avisarà i, aleshores, procura que no t'ho diguin més per evitar que deixin de comptar amb tu.

Antoni Bosch - Veciana. Després d'agrair les exposicions que s'han fet, voldria fer dues puntualitzacions i mostrar una perplexitat. La primera és sobre la competitivitat entre el públic i el privat. A mi m'és igual, això; el que jo vull són els serveis. La segona cosa, en relació al Sr. Josep Delgado: a Sabadell tenim una ACI que coneix directament; el que volia demanar-li és si, a nivell de cooperativa, els mateixos treballadors són els cooperativistes.

Josep Delgado. Sí.

Antoni Bosch - Veciana. Per acabar, la perplexitat en una qüestió sanitària. D'una banda, els qui es dediquen a l'economia de gestió, fins i tot el mateixos economistes, utilitzen sempre i barregen substantius i adjectius i es parla de climes de tal mena, dels millors professionals, d'un màxim de beneficis... Sempre hi ha d'haver un adjectiu, perquè, si no, no queda bé. En relació amb aquest punt, es vol solucionar la cosa dient que el clima professional i el clima empresarial eren una qüestió decisiva. A mi això em crea un problema, perquè els altres climes són terribles. I la segona perplexitat és que s'han de contractar els millors professionals. Si a Vic tenen els millors professionals, jo, que sóc de Sabadell, i ara faig servir força els metges, o vaig a Vic o ho tinc mal parat. Els adjectius els comprenc; però, de vegades, des de la funció econòmica, són més afectius que una altra cosa, perquè se'm fa difícil pensar que Barcelona capital no té els millors professionals.

Albert Ledesma: Això és important. Jo, el debat, no l'he pas encetat així. He volgut dir que, amb menys recursos, com a ciutadans, podem donar més bon servei. Continuem tenint els mateixos

beneficis amb molta menys inversió. Això és així i ningú no s'esvera, i tot segueix igual. En l'àmbit de l'atenció primària, si tu vas a trobar el teu metge i hi tens confiança, és important que el clima laboral s'entengui com que et sentis de gust treballant i puguis donar tot el que pots donar com a agent de salut. En aquest sentit, explicava el clima laboral. Estem competint professionalment. Hi ha funcionaris molt ben pagats, als quals s'ofereixen prebendes a canvi; ser funcionari és important i, per tant, competir en aquest mercat és molt difícil. Quan deia «professional» em referia a l'àmbit de la comarca i tothom sap que nosaltres hem fet apostes de bons fitxatges en l'àmbit de la comarca. No hem d'oblidar això. A Manresa, l'aportació en sanitat és més alta, però no és igual. Un malalt terminal no és igual al Bages, a Barcelona o a Osona. Els recursos són menors a Osona que a Barcelona, però el servei no. Vas a fer un rendiment del treball, i en el nostre cas, també hem tingut un rendiment del capital. Demanaria als altres què fan dels recursos?

Ramon Fabre: Això que comentaves del màxim benefici és una manera de parlar. L'empresa mai no ha aconseguit el màxim benefici. Ni l'empresa ni la multinacional no obtenen el màxim benefici. El que vol és obtenir quotes de mercat. El màxim benefici és una entelèquia: només hi ha benefici. I la pregunta és: què hem fet amb el benefici. El que m'ha demostrat l'economia és que cal comptar amb la gent que hi ha darrere. Encara hi ha marge per a aquest esforç solidari, per a aquest esforç de la societat civil. Les empreses tenen marge perquè aquest benefici no sigui tan màxim i ajudar a una distribució més justa dels recursos que tenim.

David Ceballos: Vostè, Sr. Delgado, ha parlat de la competència que comença a tenir la seva cooperativa. Fa anys, la màxima competència que no podia suportar l'ONCE era que una altra empresa de les mateixes característiques la imités, és a dir, que es dediqués al benefici social i que ho aconseguís gràcies a un sistema de loteria. Voldria saber si la competència seva ha sorgit a Vic i és del mateix estil?

Josep Delgado: Són bugaderies més petites que les nostres, més familiars; però, en definitiva, tothom es menja una mica el pastís. N'hi ha algunes de més petites que ja fa anys que funcionen. Els

primers anys érem sols, i crec que tampoc no és bo, estar sol. Això exigeix més servei, més qualitat; però et dóna una certa satisfacció: malgrat la competència, no perdem quota de mercat. Pots perdre algun client per diverses circumstàncies, però, per regla general, estem mantenint i augmentant quotes de mercat. Amb aquesta ampliació, hem triplicat la producció. L'ONCE, entre altres coses, té l'exclusiva a nivell nacional de les bugaderies; tenen bugaderies importants i estem col·laborant amb ells. Ens han donat unes puntes de producció treballant per a dues de les seves bugaderies, a Girona, concretament. Tenim una bona relació. Per la roba que m'arriba d'ells, veig que tenen fàbriques tèxtils, flota de camions... Han fet un imperi, al qual, per suposat, nosaltres no arribem. Quan surt el sol, surt per a tothom, i si un dia has de deixar-ho, abans, però, hauràs de lluitar el dia a dia. S'han calculat les hores que ha de fer una persona per poder treure un rendiment en una empresa petita, i són moltes. M'ha tocat gestionar aquesta empresa, que no és meva, i hi he invertit moltes hores, des del primer dia fins ara.

David Ceballos: Dr. Jaén, vostè ha parlat de repartiment de beneficis. Aquest model, però, no és aplicable a la PIME. Creu que, amb això del repartiment, cada empresa s'ho fa com pot?

Ferran Jaén Coll: No hi ha un model per a obtenir beneficis: cada empresa té la seva recepta per a obtenir beneficis. Aquesta recepta, però, s'ha d'anar revisant. Cada sector econòmic sap on està el guany dels diners; cadascú té el seu petit secret de com fa els beneficis. Hi ha una manera d'enregistrar les operacions perquè aflorin els beneficis, i això és la comptabilitat, que, en termes generals, és idèntica en totes les empreses. La contrapregunta és: per què les noies no paguen en la discoteca? Perquè la noia beu poc i tira del noi, el qual beurà més quan la noia no li'n faci cas.

Ramon Fabre: Hisenda és qui diu com has de computar el benefici. En fer d'auditor, quan vas a una empresa, preguntes: «Què vol: una auditoria seriosa o fiscal?» Et responen: «Fiscal.» Hi ha una sèrie d'empreses que generen externalitats positives i que no les podem comptar perquè Hisenda no deixa comptar-les. Quan has comptat bé, és el benefici? Una entelèquia més que fem servir els economistes per a gestionar una mica la història.

David Ceballos: Finalment, volia fer una pregunta al Dr. Ledesma sobre la gestió privada dels centres de salut. Tenen a veure amb les mesures que estan discutint per al servei públic: el tema de com pagar menys en medicaments o només receptar genèrics... o és una altra visió totalment diferent?

Albert Ledesma. Jo parlava de la gestió d'aquest finançament. Quins drets i quines obligacions tenen els ciutadans a l'hora de fer ús dels serveis sanitaris? Si hi ha d'haver un altre pagament, això és un altre debat. La gent ha de reconèixer que el servei té un cost i que alguna cosa s'hauria de fer. En l'àmbit de la gestió, segons com utilitzes els recursos econòmics, els resultats són d'una manera o d'una altra. No en el sentit de no utilitzar diners, perquè els diners que dóna el Servei General de la Salut són suficients per a no fer una gestió economicista. A llarg termini, no té sentit. Has de tenir també una estratègia de mercat. En el mercat que jo conec, la farmàcia, que és el 50% del que s'inverteix en atenció primària i que és un 40% del que s'inverteix en salut, depenent de com la gesticiones, si empres còpies o genèrics, els resultats econòmics seran uns o uns altres. Hem utilitzat aquests recursos per a fer la prescripció econòmica millor possible, i després tenim un patró que és la guia de farmacologia, que diu el que s'ha de prescriure; si ho fas molt barat i ho fas a costa de prescriure en allò que no toca, aleshores malament.

Dídac Ramírez: Podria el Dr. Ledesma, que ha dit que la seva empresa és una societat limitada, explicar-ne el funcionament? És finançada amb fons públics? És una mútua?

Albert Ledesma: Som una empresa privada que obtenim un 80% per via pública i un 20% fent prestacions privades: accidents laborals, accident de trànsit, odontologia, visites privades de metges... El 80%, l'aconseguim a partir de concurs públic. Ve a ser com les autopistes: no és un mercat lliure; és una empresa anònima laboral. Ens vam associar uns metges per internet i vam anar a concurs públic.

Dídac Ramírez: L'usuari, paga els serveis privats?

Albert Ledesma: Sí.

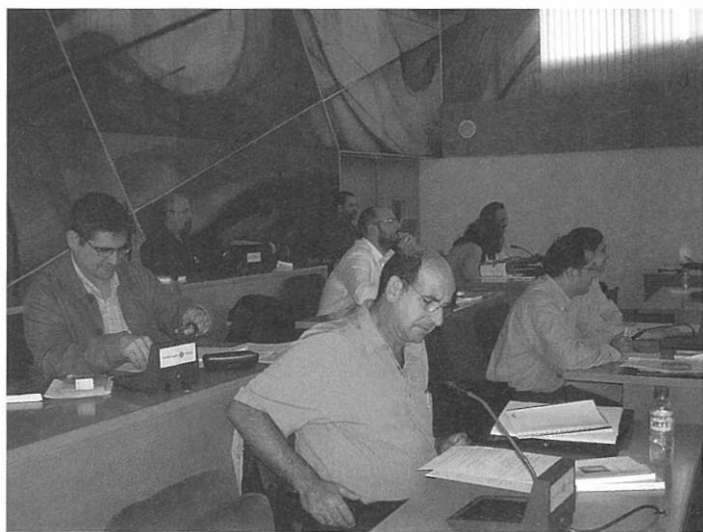
Dídac Ramírez. Veig que el Sr. Delgado tem per la competència, però que està molt content pels resultats. Li noto un cert neguit, mentre que el Sr. Ledesma es mostra molt content. És una percepció potser errònia. El Dr. Ledesma potser no té el problema de la competència: és una conjectura. Amb el criteri d'eficiència, es contribueix perquè el sector públic sigui més eficient i es gestionin millors recursos. En el cas del Sr. Delgado, això li és molt punyent. Afegiria que la presentació del Dr. Fabre ha estat molt bona, especialment per les seves opinions sobre el tema del benefici.

Ramon Fabre: El benefici és com aquella societat limitada: suma de sous més beneficis.

Josep Maria Porta: El Sr. Delgado dirigeix una empresa que sobreviu amb una sensibilitat que agrada. Pensant en el que ha dit el Sr. Jaén, una empresa que sobreviu amb una intel·ligència: que petites empreses tinguin benefici. Les empreses que aquí s'han exposat tenen lloc en el mercat; es veu molt clar que no hi ha un model únic de gestió. Això em sorprèn.

Ferran Jaén Coll. No estan totes tres en el mercat, sinó que són tres mercats diferents. Les empreses privades es tiren pedres entre elles. Tot és una trampa, una gran mentida.

Ramon Fabre: És la trampa grossa del sistema: papers que acaben essent paper. Seré optimista i diré que iniciatives com aquestes s'han d'encoratjar.



Un aspecte dels Col·loquis