

Model de recomanacions per al progrés en la gestió de l'RSE

Model desenvolupat per Vector 5 per a la Unió Catalana d'Hospitals

Metodologia

Es posa en el focus en el desenvolupament d'una metodologia que permeti a La Unió aportar criteri a les entitats membres per a progressar en la gestió de la seva RSC alhora que en faci patent la capacitat d'impuls per part de l'Associació.

Aquesta metodologia ha d'afavorir:

- la rendició de comptes,
- compartir coneixement entre les entitats membres,
- apoderar les entitats membres per a aprofundir per elles mateixes en l'RSC
- posar el focus en la gestió de l'RSC i aportar-hi recorregut

A més, suposa una base per a poder portar a terme projectes de major abast o que suposin una projecció externa, com podria ser una iniciativa conjunta amb una selecció d'hospitals o centres per a desenvolupar l'RSC vinculada a la cadena de proveïment. En aquests projectes, convé disposar d'un marc definit de la gestió de la pròpia RSC com a element facilitador per a incorporar-lo a un model de tracció com pugui ser el d'implicar les empreses proveïdores.

Procés d'elaboració

1. Creació d'un grup de treball amb entitats membres, amb 4 sessions de treball d'unes 3 hores.
2. Selecció de 3 àrees de contingut que puguin ser tractades com una àrea d'RSC, preferiblement en dimensions prou diferents per a fer un treball més enriquidor: codificació ètica, participació i sentiment de pertinença, i transparència.
3. Elaboració d'un document de presentació del model i de les propostes per a cada àrea
4. Queda pendent presentar el resultat en el marc associatiu de debat que s'acordi per tal de contrastar, compartir i enriquir el resultat i donar-li capacitat metodològica com a model per a desenvolupar altres indicadors

El model

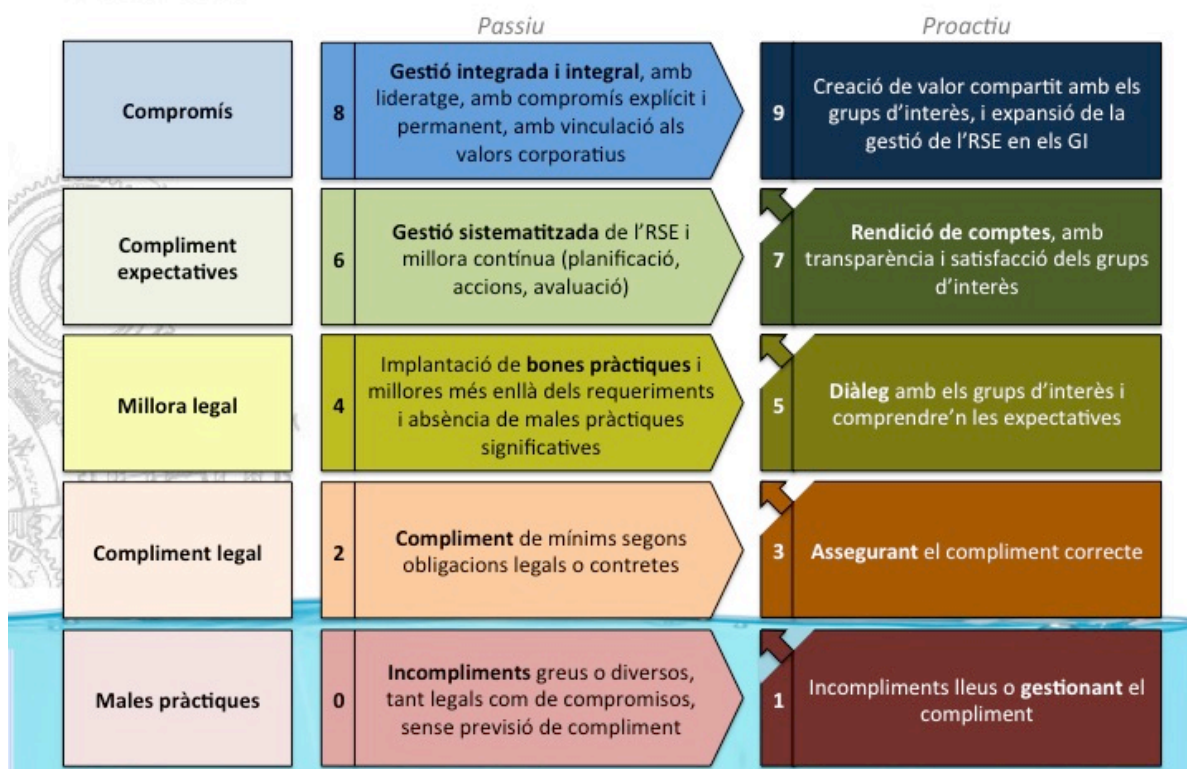
La quantificació: **quantificació general sobre el grau de rendiment en una escala de 10** que, com a norma general, es basarà en aquesta pauta, la qual estarà reescrita per a cada indicador de manera que es pugui aplicar amb millor especificació. Es parteix de 5 nivells d'alçada.

Descripció: s'estableixen cinc nivells, un per a les males pràctiques, un de neutre i tres per a les bones pràctiques. El fet que les bones pràctiques es distribueixin en tres nivells és per tal de donar

recorregut a la gestió de l'RSE. Així, els nivells corresponents a les bones pràctiques corresponen a millora legal, compliment d'expectatives i compromís. Però aquests nivells poden tenir una realització més passiva o més activa, donant lloc als 10 graus (de 0 a 9). Aquesta seria, doncs, la pauta bàsica per a procedir a la qualificació del rendiment en cada indicador:

Pauta de qualificació de rendiment

Pauta de progrés i qualificació del rendiment Model base



Nota: per "Compliment normatiu" s'entén no solament el marc legal sinó aquelles obligacions adquirides o normes internes de què la pròpia organització s'hagi dotat.

Ascendent per la columna "passiu", que mostra el progrés en la lògica de gestió més interna, observem els diferents graus entre publicar indicadors, aportar informació de qualitat i que aquesta sigui comprensible i, en el màxim nivell de compromís, fer de la transparència un valor integral i integrat.

Ascendent per la columna "proactiu", que va integrant la presència dels grups d'interès, es mostra el progrés en la lògica de la ciutadania corporativa. Observem els diferents graus entre fer que la informació sigui fàcilment accessible, que els temes estiguin contrastats amb els grups d'interès, que es mesuri i mostri la confiança creada i, finalment, que es contribueixi a crear una cultura social de la transparència.

Descripció: cada nivell es desagrega alhora en dos, un de més passiu i un de més proactiu:

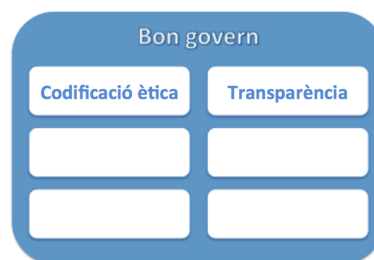
- El nivell de males pràctiques es desagrega en incompliments legals sense previsió de compliment i gestionant el compliment;
- El nivell de compliment es desagrega en el mer compliment i l'assegurament del compliment;
- El nivell de millora es desagrega en la implantació de bones pràctiques o millores i diàleg amb els grups d'interès amb comprensió de les expectatives;
- El nivell de compliment d'expectatives es desagrega en gestió de l'RSE i rendició de comptes;
- El nivell de compromís es desagrega en gestió integrada-integral i creació de valor compartit.

Model de recomanacions per al progrés en la gestió de l'RSC

Codificació ètica

Codificació ètica. Una de les àrees de gestió que s'han definit per al progrés en la gestió de l'RSE és la codificació ètica. Si bé el model metodològic tradicional posa el focus en el Codi ètic com a document de referència, hem considerat que la gestió de l'RSE no comença ni acaba en la mera existència del document, i que poden donar-se estadis previs i posteriors que formen part d'un model evolutiu i de desenvolupament, alhora que cal atendre la diversitat d'organitzacions segons les seves característiques, dimensions, desenvolupament, etc.

Bon govern. S'entén que la codificació ètica forma part d'una àrea més àmplia al voltant dels temes de bon govern de l'organització, i que respecte a l'RSE podria incloure altres aspectes rellevants com ara la transparència i el diàleg amb els grups d'interès, i també tot allò vinculat al model i estil de govern, estratègia i a cultura organitzacional, com a elements fonamentals i vertebradors de la responsabilitat social d'una organització.



1. Principi general. Què hauríem de fer?

Com a principi general, la direcció haurà de definir i mantenir uns **criteris o una política de gestió ètica**, que integrarà en la seva estratègia i gestió aquells aspectes socials, laborals, ètics i ambientals que superin les exigències de la legislació, i estarà a disposició de totes les persones que treballen per a l'organització i en el seu nom.

Com a recomanació general, una organització dels sectors sanitari i social hauria de dotar-se d'un **codi ètic** propi, aprovat pel màxim òrgan de direcció i a disposició dels seus grups d'interès. Les organitzacions de dimensions menors o bé que es trobin en un estadi inicial en el desenvolupament de l'RSE poden iniciar el seu procés o bé suplir-ho amb l'adopció d'uns criteris ètics sense necessitat de desenvolupar íntegrament un codi ètic mentre que les més grans i evolucionades haurien d'assegurar-ne el compliment mitjançant un comitè d'ètica institucional.

2. Descripció. Què és?

Un **codi ètic** (també anomenat de conducta) és un document que determina el sistema de valors o principis ètics d'una organització i que ha de guiar el comportament del personal que treballa al seu servei i la relació amb la resta de grups d'interès.

La **codificació ètica** vindria a ser el procés i el resultat de determinar els valors o principis ètics d'una organització, si bé no caldria que donés lloc a un document dels considerats habitualment com a Codi ètic, i que es caracteritzen per recollir la relació amb els diferents grups d'interès i per haver comptat per a la seva elaboració amb els punts de vista d'aquests. Per exemple, una organització pot disposar d'uns compromisos ètics escrits, que hagin estat aprovats per la direcció, però que no contemplin tots els grups d'interès, i que siguin fruit d'una declaració directiva no contrastada amb els grups d'interès.

Per a les organitzacions de sectors tan compromesos amb les persones com el sanitari i el social, la codificació ètica pot recollir, donar compte i posar en valor molts compromisos i accions que ja es porten a terme, tot fent un pas a mostrar i generar major autoexigència. El fet que els valors i compromisos

siguin públics i estiguin ben formulats permet evitar interpretacions i garantir una millor harmonia en el comportament corporatiu, que és la suma de les seves persones.

L'elaboració d'un codi ètic hauria de partir de l'existència d'uns valors de l'organització i d'unes polítiques o criteris escrits sobre com aplicar l'ètica a la relació amb els grups d'interès. El pas a la formalització del codi ètic implica identificar quins són els grups d'interès i definir per a cadascun quins són els valors i les bones pràctiques que han de fonamentar-hi la relació.

NOTA: Sovint el sector disposa de comitès ètics de caràcter biomèdic o per a la recerca. Si bé aquests són una eina fonamental i molt estesa per als sectors sanitari i social, en tot moment ens referim a la codificació ètica general per a la gestió de l'organització, més enllà de la necessitat d'abordar específicament i amb els canals diferenciats els aspectes de caràcter deontològic i biomèdics.

3. Rellevància. Per què cal gestionar-lo?

Disposar d'una codificació ètica és un pas significatiu en la gestió dels valors de l'organització, sense pressuposar que els valors són implícits a cap institució. Qualsevol organització té una responsabilitat davant dels seus membres i la societat, i és convenient que autoreguli les conductes per tal d'assegurar el compliment d'aquesta responsabilitat segons els valors assumits com a propis.

L'entitat com a institució ha de respondre d'una de les seves funcions més nobles, la d'afavorir el desenvolupament humà i professional dels seus membres. Un bon treball professional exigeix un nivell d'excel·lència ètica en la realització, però un professional tècnicament molt preparat pot comportar un risc si el seu nivell ètic és reduït. L'existència d'una codificació ètica ajuda a resoldre dilemes individuals i col·lectius relatius als conflictes d'interessos, tenen caràcter dissuasiu tot evitant males conductes i problemes a l'organització, i esdevenen una eina molt adequada per a reforçar la cultura organitzacional.

Els valors no són només una declaració sinó que s'han de gestionar. Si una organització es dota de valors ètics ha de gestionar-los a través d'un codi que n'asseguri el compliment i li garanteixi la credibilitat. Si finalment les pràctiques reals no coincideixen amb els valors declarats es crea desvinculació. Avui dia sectors econòmics ben diversos han abordat aquest repte arreu del món, i per les seves pròpies missions els sectors sanitari i social hauria d'aspirar a un model d'excel·lència en aquesta matèria, per coherència i per plena legitimitat de la seva activitat.

4. Rendició de comptes. Per què cal informar-ne?

Mostrar públicament el codi ètic o els compromisos ètics té un gran valor per si mateix ja que suposa un procés de transparència respecte a uns compromisos explícits i concrets.

Per a les organitzacions que vulguin elaborar una memòria de Responsabilitat Social, el fet de disposar d'una codificació ètica és un element fonamental a comunicar, alhora que cada any es pot mostrar quins efectes se n'han derivat (consultes, formacions, incompliments...).

El model planteja diferents aspectes on cal mostrar, comunicar o rendir comptes:

- El Codi ètic (6) ha de tenir caràcter públic
- Cal rendir comptes de l'acompliment Codi ètic

5. Altres definicions

Cal tenir present que en una organització poden conviure diferents òrgans en el camp de l'RSC, entre els quals citem els següents:

<i>Gestió de l'RSE (més ampli)</i>	<i>Gestió ètica (en sentit estricte)</i>
<p>Comissió de Responsabilitat Social del Consell d'Administració: seria el nivell polític de direcció de l'RSC, i és una recomanació del Codi de Bon Govern del CNMV per a les empreses cotitzades.</p>	<p>Comitè d'ètica assistencial (CEA): òrgan de suport consultiu, amb una visió plural i multidisciplinària, de caràcter obligatori per a les entitats del sector sanitari. Té per funció ajudar els professionals i usuaris d'una institució sanitària davant dels problemes ètics que puguin sorgir.</p>
<p>Comitè de Responsabilitat Social: òrgan tècnic que sol tenir la funció de coordinació de les accions d'RSC. Algunes organitzacions aglutinen en un únic òrgan aquest i el comitè d'ètica institucional, per tal de simplificar.</p> <p>Nota: està en la línia de la possibilitat que ofereix Forética en l'aplicació de la norma SGE21. Donat que les entitats del sector sanitari tenen obligatòriament el CEA, algunes entitats opten per aquesta fusió si bé cal tenir correctament identificades les dues funcions.</p>	<p>Comitè d'ètica institucional: òrgan que té per funció deliberar al voltant del codi ètic de l'organització, atenent les aportacions rebudes o tractant del seu desenvolupament.</p> <p>Nota: per raons de lèxic sectorial, hem afegit l'adjectiu institucional respecte al nom amb què es coneix en termes generals, amb la finalitat de remarcar la diferència amb el CEA.</p>

Codi de compliment:

A diferència del codi ètic, el codi de compliment (*compliance*) se centra exclusivament en la gestió del compliment normatiu i, per tant, es basa en prohibicions, per exemple contra els conflictes d'interessos, el robatori de propietat de la companyia o la revelació de secrets comercials.

Valors corporatius:

Conjunt d'idees que l'organització assumeix com a normes fonamentals que regeixen la seva conducta i que són la base de la seva cultura organitzativa, a més de conferir una identitat pròpia i sovint distintiva.

Comportament ètic: *comportament d'acord amb els principis de correcta o bona conducta acceptats en el context d'una situació determinada i que és coherent amb la normativa internacional de comportament.* Segons la norma ISO 26000, el principi de comportament ètic implica que una organització hauria de tenir un comportament ètic, entenent que *el comportament d'una organització s'hauria de basar en els valors de l'honestat, equitat i integritat. Aquests valors impliquen la preocupació per les persones, animals i medi ambient, i un compromís de tractar l'impacte de les seves activitats i decisions en els interessos de les parts interessades.*

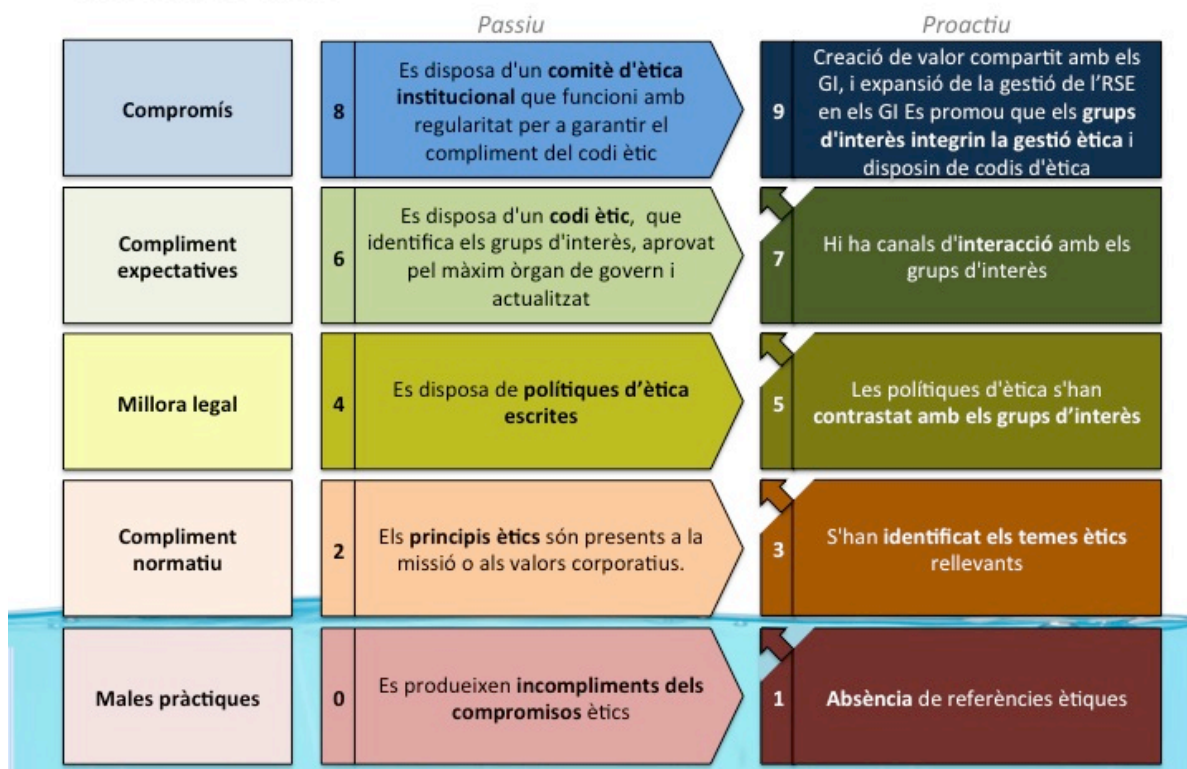
6. Referències:

Inclou aspectes de

- Criteris d'acreditació d'Hospitals del Departament de Salut
- CAL AFEGIR ALGUNA REFERÈNCIA A SECTOR SOCIAL
- SGE21: 6.1.2. POLÍTICA DE GESTIÓ ÈTICA I RESPONSABILITAT SOCIAL; 6.1.3. CODI DE CONDUCTA; 6.1.4. COMITÈ DE GESTIÓ ÈTICA I RESPONSABILITAT SOCIAL

7. Pauta:

Pauta de progrés i qualificació del rendiment Codificació ètica



8. Criteris de valoració del rendiment (graella)

Explicació de cadascun dels graus
Consideracions per a complementar l'explicació
Exemples (en algun cas)

No compliment (0/1). L'escenari del no compliment pot basar-se en una absència de referències ètiques (1), en la mesura que entenem que una base ètica ha de ser consubstancial als sectors sanitari i social, tal com per exemple els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen per als centres sanitaris. En el grau més insatisfactori (0) trobaríem la situació d'incompliment respecte de compromisos presos per la pròpia organització o pels quals és requerida normativament.

Consideracions sobre (0/1): una mala pràctica en les bases ètiques pot considerar-se més greu que l'organització havia establert uns compromisos sobre aquests aspectes, ja que estableix una ruptura del compromís i esquartera la credibilitat (0). Quan una organització es compromet és fonamental que compleixi, de manera que la responsabilitat també passa per no establir compromisos més enllà del que es pot garantir, tot entenent que la gestió ètica també forma part d'un progrés on cal anar evolucionant. En el pitjor escenari, l'incompliment aniria acompanyat d'una actitud d'acceptació o passivitat per part dels òrgans de govern, mentre que en el millor dels casos la situació d'incompliment podria donar-se acompanyada d'un correcte abordatge amb mesures correctores.

Compliment normatiu (2/3). Prenem com a base mínima del compliment normatiu (2) la presència de principis ètics explícits en la Missió o Valors corporatius, entenent que una base ètica ha de ser consubstancial a la pròpia dimensió filosòfica de cada operador dels sectors sanitari i social. En una aplicació més proactiva del compliment, caldria que l'organització reflexioni internament sobre aquests principis i compregui quins són els temes rellevants per a la codificació ètica, de manera que hagi procedit a identificar-los (3).

Consideracions sobre (2): el marc estrictament normatiu o els requeriments per a estar acreditat poden ser diferents per a cada sector o activitat. A l'objecte de construir una pauta comuna per a totes les organitzacions dels sectors sanitari i social, s'ha optat per considerar que la presència dels principis ètics ha de ser exigida. En el cas del sector sanitari, els criteris d'acreditació del Departament de Salut demanen que la Missió integri els principis ètics ["Tota organització ha d'identificar quina és la seva raó de ser i conèixer la seva projecció cap al futur. La raó de ser i la visió cap al futur són conseqüència del que són els seus valors fonamentals, i el camí per aconseguir aquesta visió es realitza a través de polítiques. Tots aquests elements constitueixen la missió de l'organització. La missió consta d'una sèrie d'elements relacionats amb: valors, **principis ètics**, àmbit, clients, productes i cultura."]

Consideracions sobre (3): l'evidència de la presència dels principis (2) no implica que s'hagin cobert els temes rellevants o que s'hagin comprès, de manera que es poden donar dilemes o qüestions ètiques no resoltes. Tenir ben codificats i assumits els comportaments ètics ajuda a empoderar les persones i no fer-ho pot suposar una manca de seguretat sobre què s'espera de les persones i una dispersió de la conducta corporativa. El grau (2) seria el propi d'organitzacions que, malgrat complir la normativa quant a la presència explícita de principis ètics, no els han reflexionat i codificat internament.

Millora (4/5). La millora del compliment normatiu implica que es disposa de polítiques d'ètica escrites (4), és a dir, que s'han codificat els valors, cosa que pot donar lloc, per exemple, a un document de compromisos ètics, encara que no estigui desenvolupat com un Codi ètic (6). Aquest pas implica una assumpció dels temes rellevants (3). Més proactivament, aquest estadi de millora implica que aquestes polítiques d'ètica s'han contrastat formalment amb grups d'interès (5) cosa que permet començar a situar la codificació ètica en context metodològic de responsabilitat social.

Consideracions sobre (4): la codificació ètica, sigui en forma de codi ètic o de document de compromisos, ha de recollir bones pràctiques que els centres ja estan portant a terme, i establir compromisos sobre allò que sigui factible, tot esperant a progressar, i a augmentar l'estàndard. És preferible no ser ambiciós si hi ha risc de crear una discrepància entre la realitat i els desitjos. L'objectiu hauria de ser que els òrgans de govern expressin allò que es comprometen a fer (encara que sigui donar sentit reforçat al compliment de les normes legals) i quins són els mecanismes de transparència. Això és el mínim, però ha de posar-se en valor; implica manifestar com vull ser i com ho faig per a demostrar que ho sóc.

Consideracions sobre (5): per a fer una correcta codificació ètica en termes de gestió de l'RSE, aquesta ha d'incloure elements de diàleg amb els grups d'interès, de manera que es pugui garantir millor que s'estiguin abordant les matèries que formen part de les inquietuds i preocupacions d'aquells.

Compliment expectatives (6/7). S'entén que per a complir amb les expectatives que avui té la societat, en general caldria disposar d'un codi ètic (6), que identifiqui els grups d'interès més significatius, aprovat pel màxim òrgan de govern i que es revisi periòdicament. En el context de gestió de l'RSE, cal que es rendeixin comptes de l'acompliment del codi ètic i se n'avalui el compliment. Per això, el grau més proactiu del compliment d'expectatives preveu que hi ha canals d'interacció amb els grups d'interès; per una banda de denúncia, queixa, consulta o recomanació, i per l'altra de rendició de comptes i avaluació de l'acompliment del codi ètic (7).

Consideracions a (6): els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen que "l'organització disposa d'un codi ètic institucional, formulat participativament i aprovat pel màxim òrgan de govern. És accessible als clients i difós i conegut per tot el personal". També estableixen que "l'organització revisa i actualitza periòdicament el seu codi ètic institucional". "Inclou almenys els següents ítems: Les polítiques establertes per l'organització (a) garanteixen la no-discriminació dels clients per raons ètniques, culturals, de gènere, per condicions socioeconòmiques o creences; (b) garanteixen el dret del client a participar en la presa de decisions, a la intimitat i la confidencialitat; (c) emmarquen l'actuació professional en l'àmbit assistencial, amb criteris de respecte a la persona, de manera integral en les diferents condicions evolutives de la seva malaltia; (d) identifiquen l'adequació ètica de l'actuació institucional respecte a la publicitat, la comercialització, les pràctiques competitives i els procediments economicofinancers; (e) identifiquen l'adequació ètica de l'actuació institucional respecte a les relacions personals".

Consideracions a (6): per a les empreses, el codi ètic no forma part de cap obligació legal, però algunes regulacions com les derivades del Codi penal condicionen la necessitat de codificar un comportament ètic com a eximent legal. Existeix el risc que algunes organitzacions disposin d'un codi ètic que no hagi estat prou interioritzat. Per això, cal fer notar que per obtenir un (6) cal haver superat el (3) i (5) identificant els temes i dialogant amb els grups d'interès, de manera que l'evidència d'un document de Codi ètic no seria suficient. Segons el document "La qualitat en els comitès d'ètica assistencial", elaborat des del Comitè de Bioètica

de Catalunya: "No ha estat infreqüent, en algunes institucions, que l'acreditació hagi impulsat la creació d'un CEA i l'elaboració d'un codi d'ètica, com a necessitat per complir amb un requeriment administratiu, i no com una necessitat sentida pels professionals i per la dinàmica de les institucions".

Consideracions a (7): els criteris d'acreditació del Departament de Salut demanen canals de consulta: "Hi ha procediments per facilitar l'accés del personal i dels clients a formular consultes d'indole ètica".

Exemple de Codis ètics: ICO; Hospital Plató, Mollet...

Compromís (8/9). En el nivell de màxim compromís, cal que es disposi d'un comitè d'ètica institucional (8) que funcioni amb regularitat per a garantir el compliment del codi ètic. En el nivell més proactiu es contribueix a expandir l'ètica empresarial en l'esfera d'influència, especialment promovent que als grups d'interès integrin la gestió ètica i codifiquin també la seva ètica (9). Entre aquests grups d'interès podem contemplar empreses proveïdores o subcontractistes, però també treballadors o els usuaris, entre altres.

Consideració a (8): hem afegit l'adjectiu "institucional" per a referir-nos al "comitè d'ètica" donat que en el sector hi ha la presència de comitès d'ètica assistencial, fet que pot facilitar la confusió.

Consideració a (8): els **criteris d'acreditació** del Departament de Salut demanen un Comitè d'ètica: "L'organització disposa d'un òrgan multidisciplinari que vetlla per l'observació dels compromisos ètics institucionals, per la identificació de conflictes ètics i per donar suport a la seva resolució". A més, "Hi ha procediments que expliciten les normes de funcionament de l'òrgan multidisciplinari d'avaluació ètica" amb referència a: Disponibilitat (consulta urgent); Composició del grup (col·laboradors externs inclosos); Freqüència de reunió; Sistemàtica de presentació de casos; Sistemàtica de discussió i resolució; Temps i format de resposta; Difusió i confidencialitat"

Consideració a (8): la **composició** recomanada del Comitè d'Ètica Institucional podria ser amb la presència de representants de: atenció a l'usuari. RH. assessoria jurídica, comitè d'ètica assistencial, serveis generals (compres, medi ambient...), personal assistencial, algú de l'òrgan de govern (preferiblement no de primera línia). També es pot valorar la possibilitat d'externs (alguna associació...), tot i que no imprescindible però ajuda a ser més permeable a les aportacions exteriors.

Consideració a (8): aquesta excel·lència en la codificació ètica requereix anar aparellada a una **cultura positiva**, on els conflictes s'abordin de manera constructiva, amb mediació o sistemes alternatius de resolució de conflictes, o sentit de la responsabilitat. El mer ús dels mecanismes de codificació ètica en una cultura no alineada amb els valors de la responsabilitat pot tenir efectes col·laterals perniciosos com ara generar una cultura de la vigilància mútua i de la delació.

Consideració a (9): Cal tenir present que en el sector són molt importants els **proveïdors**, de manera que esdevé molt rellevant articular la manera de fer tracció de la cadena de proveïment en matèria ètica per la via de la responsabilitat social. Això afecta a proveïdors de serveis i de productes, cosa que hauria de quedar integrada en els protocols interns. En aquest sentit, els criteris d'acreditació del Departament de Salut demanen que els processos integrin requisits ètics: "En el disseny dels processos es troben definits els requisits del producte i/o servei referits a aspectes funcionals, d'execució, legals/reglamentaris aplicables, ètics i altres específics, així com els criteris d'acceptació del producte i/o servei".

Exemple de Comitè d'ètica: Hospital Plató...

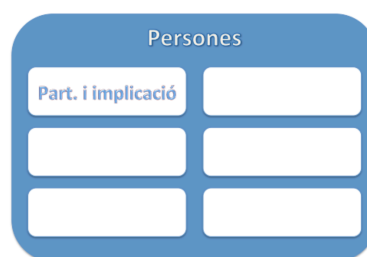
Exemple de bona pràctica (nivell 9): a l'Hospital Plató i a l'Institut Guttman, en els contractes de treball consta que tenen un Codi Ètic i els treballadors el signen...

Model de recomanacions per al progrés en la gestió de l'RSC

Participació i implicació de l'equip

Participació i implicació. Una de les àrees de gestió que s'han definit per al progrés en la gestió de l'RSE és la participació i implicació de les persones que treballen a l'organització. Entre una participació formal i el desenvolupament d'un sentit de pertinença hi ha un gran camí a recórrer, i aquest repte central en la gestió dels recursos humans és alhora un element rellevant en l'RSC. Afavorir la participació per part de l'organització comporta reconèixer i donar rellevància al grup d'interès mentre que sentir-se part de l'organització pressuposa el reconeixement d'una legitimitat per a operar, per a organitzar, per a dirigir les persones.

Persones. S'entén que la *participació i implicació de l'equip* forma part d'una àrea més àmplia al voltant de la gestió de les persones, i que respecte a l'RSE podria incloure moltíssims altres aspectes rellevants com ara la formació, la salut i seguretat... i també tot allò vinculat a la cultura organitzacional, com a element fonamental i vertebrador de la responsabilitat social d'una organització.



1. Principi general. Què hauríem de fer?

Com a principi general, l'empresa haurà de promoure **una política de participació i implicació de les persones** dins l'organització, que es basi en el desenvolupament d'una cultura de la participació responsable i de la transparència, creadora de sentit de pertinença i orientada al desenvolupament humà.

2. Descripció. Què és?

La **política de participació i d'implicació** de les persones és la que pretén millorar la implicació dels treballadors en l'organització. Si en algunes empreses havia estat una manera de millorar el clima laboral i reduir la conflictivitat, avui dia en moltes empreses amb una cultura avançada i basades en el talent de les persones tenen aquest repte com un objectiu estratègic fonamental i que connecta amb totes derivades de la gestió del talent de les persones com ara la productivitat del treball en equip, la captació d'oportunitats, o la creativitat.

La **Gestió de la Qualitat Total** ja es definia temps enrere com *un sistema de gestió que busca l'èxit de la companyia, basat en la participació de tots, en la millora contínua i en l'orientació dels recursos als clients*. En general, aconseguir la implicació requereix no solament mecanismes de participació sinó de coresponsabilitat. La transparència i la responsabilització en l'estil directiu pot tenir uns efectes més profunds que la mera existència de canals de participació, si bé aquests són també canals necessaris.

El model **EFQM** estableix com a concepte fonamental el **desenvolupament i implicació de les persones**: *El potencial de cadascuna de les persones de l'organització aflora millor perquè existeixen valors compartits i una cultura de confiança i assumptió de responsabilitats que fomenten la implicació de tots*.

Algunes empreses amb una cultura més avançada han situat la persona com un valor central de l'organització de manera que consideren que cal afavorir el **desenvolupament humà** dels seus integrants, fet que esdevé un objectiu ètic i socialment responsable per si mateix més enllà dels objectius empresarials immediats, però amb la certesa que aportarà un retorn a termini mitjà.

Segons la norma **ISO 26000**: *El desenvolupament humà inclou el procés d'ampliar les opcions de les persones expandint les capacitats i funcions humanes, permetent, així, que homes i dones puguin gaudir de vides llargues i saludables, que posseïxin amplis coneixements i que tinguin un nivell de vida decent. El desenvolupament humà també inclou l'accés a oportunitats polítiques, econòmiques i socials per poder ser creatiu i productiu i gaudir de respecte cap a un mateix i d'un sentit de pertinença a una comunitat i de contribució a la societat. Les organitzacions poden utilitzar polítiques i iniciatives en el lloc de treball per obtenir un major desenvolupament humà, abordant inquietuds socials importants, com combatre la discriminació, equilibrar responsabilitats familiars, promoure la salut i el benestar i millorar la diversitat del seu personal. També poden usar polítiques i iniciatives en el lloc de treball per augmentar la capacitat i l'ocupabilitat dels individus. L'ocupabilitat es refereix a les experiències, competència i qualificacions que incrementen la capacitat de l'individu d'assegurar i mantenir una feina decent. (6.4.7 Assumpte 5 sobre pràctiques laborals: desenvolupament humà i formació en el lloc de treball)*

Notes¹

3. Rellevància. Per què cal gestionar-lo?

Situar les persones en el centre de l'organització, atorgant-los un reconeixement per la seva capacitat d'aportar valor i per la seva dignitat, forma part d'una visió humanista que la Responsabilitat Social ha d'aportar a les empreses.

Les organitzacions del segle XXI, en la mesura que es basen de manera creixent en el capital intel·lectual i en la gestió dels actius més immaterials, són productives i excel·leixen si saben desenvolupar tot el potencial dels equips i el talent de les persones. Generar sentit de pertinença o fomentar el desenvolupament humà han esdevingut objectius alhora ètics i empresarials.

L'establiment de canals de participació pot ser un primer pas, sempre que se situï en el marc d'una cultura organitzacional i que no es limiti a uns mers canals. Gestionar adequadament aquestes polítiques implica generar al seu voltant una actitud positiva, fent que la participació no sigui font de conflicte sinó que formi part dels mecanismes de resolució de les tensions que tota organització integra.

Les formes participatives d'organització del treball no només comporten una major participació dels treballadors en la presa de decisions de l'organització sinó també, com a conseqüència, una major satisfacció en el treball, una major motivació dels empleats i un bon clima laboral. Aquestes conseqüències afavoreixen la disminució de l'absentisme, una relació més satisfactòria amb la clientela, i la creativitat.

4. Rendició de comptes. Per què cal informar-ne?

¹ Nota: el Manifest de Factor Humà aborda conjuntament aquests tres elements: **Transparència, comunicació i participació: Conèixer, compartir i implicar-se en l'evolució de l'organització és d'interès de tothom.** Per això, promouem una comunicació transparent, oportuna i pels canals adequats, assegurant que arriba de manera clara i entenedora a totes les persones de l'organització i fomentant internament la confiança, el diàleg i la participació de totes les persones en la presa de decisions.

Nota: el Manifest de Factor Humà indica: **Coresponsabilitat en les relacions laborals. L'entesa social és una condició necessària per al desenvolupament de les organitzacions i s'aconsegueix gràcies a una gestió adequada de persones i agents socials.** Per això, promouem un marc de relacions laborals presidit per la confiança, el diàleg i el respecte, en el convenciment que la negociació basada en la cerca del benefici mutu és la millor garantia per assegurar la solidesa i el futur de les organitzacions.

Nota: Ateses les característiques dels sectors, no incloem elements com la participació en beneficis.

Mostrar públicament la política de participació i implicació de les persones a l'organització i els resultats d'aquesta pot afavorir la valoració de la qualitat laboral de l'organització, la captació i retenció de talent i un estímul per a la millora.

Es poden mostrar, per exemple, les polítiques i compromisos, l'adhesió a iniciatives externes de referència, els resultats d'aquesta política, els impactes a llarg termini i l'afectació a altres aspectes de l'organització, etc.

Donat que la implicació de les persones ha esdevingut un factor fonamental en la creació de valor empresarial, dins un model basat en la gestió d'actius intangibles, la participació per ella mateixa té un valor relatiu, i l'empresa ha de comprendre de quina manera la hipòtesi es valida i la cultura de la participació i la transparència aporta valor real, fet que suposa un procés d'aprenentatge que ha de comportar un cercle virtuós. Mostrar aquestes evidències i aprenentatges als grups d'interès més directament implicats afavoreix que es pugui participar plenament de la hipòtesi estratègica o que es pugui fer front obertament als factors que no permeten realitzar-la.

5. Altres definicions

Diàleg social: Segons la Norma ISO 26000 "el diàleg social inclou tot tipus de negociació, consulta o intercanvi d'informació entre representants de governs, ocupadors i treballadors, sobre temes d'interès comú relatiu a inquietuds econòmiques i socials. Podria tenir lloc entre l'ocupador i els representants dels treballadors en temes que afectin els seus interessos, i podria també incloure els governs, quan estiguin sotmesos a debat termes més amplis, com ara la legislació i la política social. Per al diàleg social es requereixen parts independents. Els representants dels treballadors haurien de ser elegits lliurement, d'acord amb les lleis o les regulacions nacionals o els convenis col·lectius, bé pels membres del seu sindicat, o pels treballadors afectats. No haurien de ser designats pel govern o per l'ocupador. A nivell d'organització, el diàleg social pren diverses formes, entre les quals s'inclouen mecanismes d'informació i consulta com, per exemple, consells d'empreses i la negociació col·lectiva. Els sindicats i les organitzacions d'ocupadors, com a representants elegits de les respectives parts, exerceixen un rol particularment important en el diàleg social. El diàleg social es basa en el reconeixement que ocupadors i treballadors tenen interessos, tant en conflicte, com en comú, i en molts països exerceixen un paper important en les relacions laborals, la formulació de polítiques i la governança".

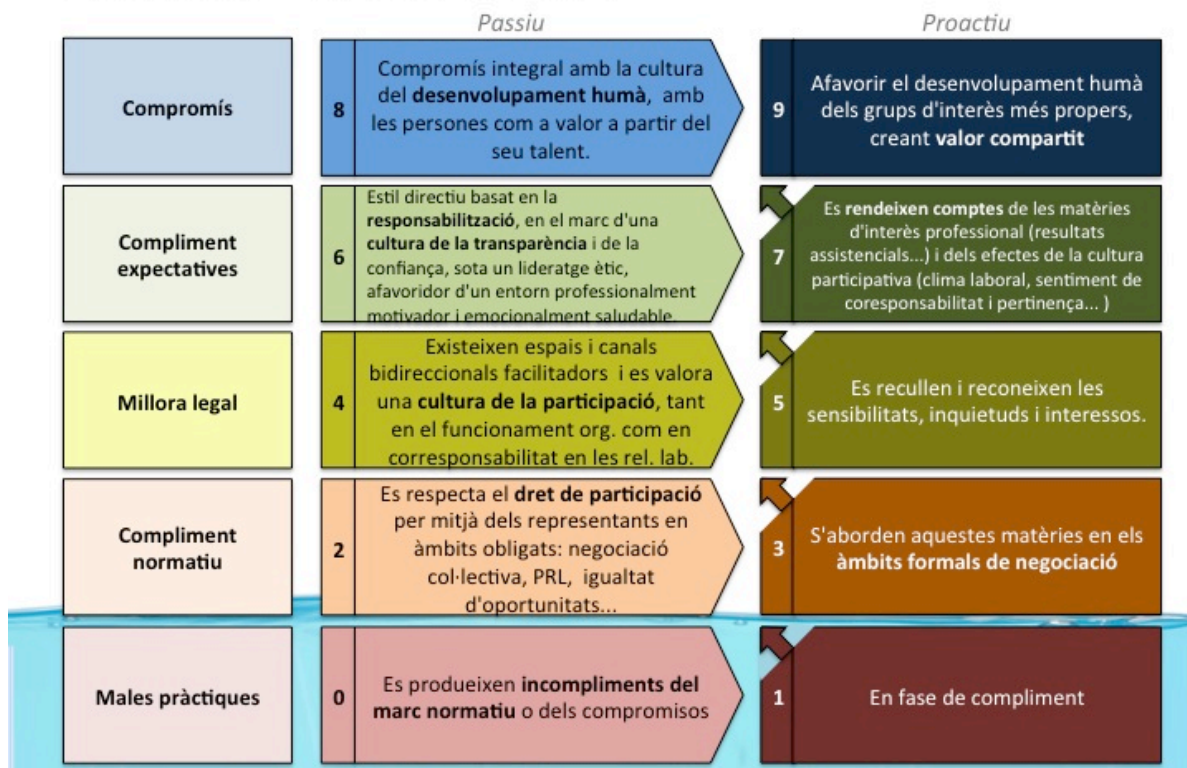
6. Referències:

Inclou aspectes de

- Criteris d'acreditació d'Hospitals del Departament de Salut
- Norma ISO 26000
- SGE21
- EFQM

7. Pauta:

Pauta de progrés i qualificació del rendiment Participació i implicació de l'equip



Notes²

8. Criteris de valoració del rendiment (graella)

No compliment (0/1). L'estadi de no compliment es pot donar en situació d'**incompliments del marc normatiu** o dels compromisos (0), o bé quan aquests han estat identificats i estan en procés de correcció per al compliment.

² Consideracions per esborrar:

- Donat que la participació-implicació no es fa solament a partir de la qualitat de les relacions entre persones de l'equip sinó de les relacions laborals i organitzacionals, sovint convida a establir el lligam amb altres aspectes com ara la meritocràcia o la igualtat d'oportunitats. És a dir, una organització on finalment el gènere o les relacions particulars més que els mèrits facilitin el desenvolupament de la carrera professional tendirà a desincentivar la implicació.
- Donat que no podem convertir aquesta pauta en un model tan complex que pretengui interrelacionar tants aspectes, ens limitem a abordar la participació-implicació des d'un abordatge cultural, i incloem l'enllaç conceptual amb la meritocràcia dins el que seria la cultura de la transparència, mentre que els aspectes d'igualtat d'oportunitats els situem, donat el caràcter normatiu que tenen, en el grau de compliment normatiu juntament amb la participació dels agents socials.

Compliment normatiu (2/3). Prenem com a base mínima del compliment normatiu el respecte al **dret de participació** per mitjà dels representants en àmbits obligats: negociació col·lectiva, prevenció de riscos laborals, igualtat d'oportunitats...(2). En el nivell més proactiu es tracta d'assegurar el compliment normatiu, de manera que hem establert que s'aborden de manera efectiva les matèries de participació en els àmbits formals de negociació (3).

Consideracions sobre (2): es presta atenció a la **igualtat d'oportunitats**, tal com estableix el marc legal, ja que les limitacions imposades pels rols de gènere tradicionals afecten les possibilitats d'implicació i de desenvolupament personal.

Consideracions sobre (2): entre els aspectes legals, els treballadors tenen dret a participar en l'empresa en les qüestions relacionades amb la **prevenció dels riscos laborals**. En les empreses amb més de sis treballadors, la participació es canalitza a través dels seus representats o de la representació especialitzada constituïda pels Delegats de Prevenció i els Comitès de Seguretat i Salut (a les empreses amb més de 50 treballadors).

Consideracions sobre (2/3): el mer compliment normatiu pot anar acompanyat d'una **cultura reticent** on es penalitzi la participació i es desincentivi la implicació.

Consideracions sobre (3): El **diàleg social** eficaç proporciona una manera de desenvolupar polítiques i trobar solucions que tinguin en compte les prioritats i les necessitats d'ocupadors i treballadors, i per tant, produeix resultats importants i duradors per a l'organització i la societat. El diàleg social **pot contribuir a establir la participació i els principis democràtics** en el lloc de treball, per tal d'obtenir una millor entesa entre l'organització i els qui exerceixen el seu treball, i fer saludables les relacions entre els empleats i la direcció, minimitzant així el recurs a costoses disputes industrials. El diàleg social és un mitjà poderós per gestionar canvis. Pot usar-se per a dissenyar programes de desenvolupament d'habilitats que contribueixin al desenvolupament humà i millora de la productivitat, o bé, per minimitzar els impactes socials negatius del canvi en les operacions de les organitzacions. El diàleg social podria incloure també la transparència en les condicions socials dels sub-contractistes. [...] A vegades, el diàleg social podria tractar temes polèmics, en el cas, les parts poden establir un **procés de resolució de controvèrsies**. El diàleg social també pot estar relacionat amb reclamacions per a les quals resulta important comptar amb un mecanisme de resolució de queixes, particularment en països on els principis i drets fonamentals del treball no es protegeixen adequadament. Aquest tipus de mecanisme de reclamacions podria també aplicar-se al personal subcontractat. (ISO 26000)

Millora (4/5). La millora per damunt del compliment normatiu s'ha establert en el fet que existeixen **espais i canals** bidireccionals facilitadors de la participació, en un marc de valoració de la cultura de la participació, tant en el funcionament organitzacional com en la corresponsabilitat en les relacions laborals (4). En el nivell més proactiu, es recullen i reconeixen les sensibilitats, inquietuds i interessos (5).

Consideracions a (4): els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen que *hi ha un sistema per tal d'incentivar la participació del personal en activitats o grups de treball. Un dels mecanismes més potents d'incentivació dels treballadors és la participació en grups o activitats de millora. Cal disposar d'un mecanisme estructurat que en permeti l'avaluació i correcció.* (1d-01-Q05) / La direcció afavoreix la participació del personal en els grups de treball i implica el personal, tant assistencial com de les àrees de gestió i suport. La direcció facilita els recursos necessaris als grups de treball (temps, espais físics, econòmics, formatius, etc.). (1d-01-Q06)

Consideracions a (4): els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen que *Es facilita la creació d'àrees de debat, aportacions, suggeriments, etc., per tal de fomentar la participació d'altres professionals i alimentar el coneixement col·lectiu de l'organització.* (4e-03-Q09)

Consideracions sobre (4/5): aquesta cultura activa de la participació va associada sovint a una cultura de la mediació generadora d'un entorn positiu facilitador de la resolució dels conflictes.

Compliment expectatives (6/7). Les expectatives dels grups d'interès s'estableixen en un estil directiu basat en l'**empoderament**, en el marc d'una **cultura de la transparència** i de la confiança, sota un lideratge ètic, afavoridor d'un entorn professionalment motivador i emocionalment saludable (6). En el nivell més proactiu, cal mesurar i **rendir comptes** de les matèries d'interès professional (com ara els resultats assistencials) i dels efectes de la cultura participativa (com ara clima laboral, sentiment de corresponsabilitat i pertinença, rendiment personal, creativitat...) (7).

Consideracions sobre (6): S'entén que la participació té en la responsabilització un estil de direcció que permet una implicació en tots els nivells posant per davant el funcionament organitzacional quotidià, amb implicació en la **presa de decisions**. També en podríem dir *empoderament*. Les formes participatives d'organització del treball no només comporten una major participació dels treballadors en la presa de decisions de l'organització sinó també, com a conseqüència, una major satisfacció en el treball, una major motivació dels empleats i un bon clima laboral. Un dels principis en l'**EFQM** és el **desenvolupament i implicació de les persones**: el potencial de cadascuna de les persones de l'organització aflora millor perquè existeixen valors compartits i una cultura de confiança i assumpció de responsabilitats que fomenten la implicació de tots.

Consideracions a (7): els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen que *Es realitza l'avaluació de les aptituds, actituds i habilitats amb periodicitat anual. L'avaluació de les aptituds, actituds i habilitats es realitza amb periodicitat anual per a*

totes i cadascuna de les persones de l'organització. L'avaluació té una estructura formal homogènia i el procés d'avaluació es normalitza fomentant la participació de la persona avaluada en l'entrevista amb el seu líder. Es cerca la conformitat de la persona avaluada i el compromís d'evolució positiva. L'avaluació de les aptituds, actituds i habilitats individuals és coneguda per la persona avaluada. (3a-01-Q19 i 3a-01-Q20)

Consideracions a (7): els criteris d'acreditació del Departament de Salut requereixen que L'organització periòdicament avalua el grau de satisfacció, d'implicació i participació del personal. (3c-01-Q09) / L'organització avalua i revisa periòdicament el grau de participació dels diversos professionals en el pla. (4e-03-Q10) / Es mesura el grau de sentiment de pertinença a l'organització. / Es mesura el grau de coneixement, acceptació i participació en el pla estratègic.

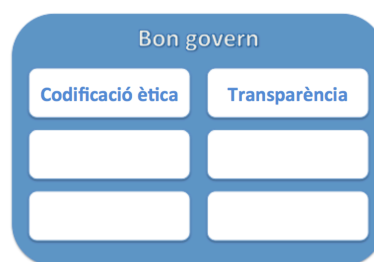
Compromís (8/9). El màxim nivell se situa en el compromís integral amb la cultura del **desenvolupament humà**, entenent que les persones com un valor en si a partir de la seva singularitat, dignitat i **talent** (8). En el nivell més proactiu, caldria afavorir el desenvolupament humà dels grups d'interès més propers, creant **valor compartit** (9).

Model de recomanacions per al progrés en la gestió de l'RSC

Transparència

Transparència i rendició de comptes. Una de les àrees de gestió que s'han definit per al progrés en la gestió de l'RSE és la transparència. Aquest valor s'articula en forma de rendició de comptes i pren cos dins l'organització en forma de processos i procediments, i finalment com una cultura de la transparència. La transparència és un dels grans ítems en la gestió de l'RSC, fins al punt que s'entén que sense rendició de comptes no es pot parlar estrictament d'RSC. Actualment, la pressió social ha comportat que els governs, i sovint les empreses amb qui es relaciona, hagin de mostrar una major transparència, a partir de noves exigències legals. (nota: aquesta àrea es refereix a la transparència d'aspectes de gestió de l'organització, que inclou els resultats clínics, però no en referència al tractament de la informació de cada pacient o usuari).

Bon govern. S'entén que la transparència i rendició de comptes forma part d'una àrea més àmplia al voltant dels temes de bon govern de l'organització, i que respecte a l'RSE podria incloure altres aspectes rellevants com ara la codificació ètica i el diàleg amb els grups d'interès, i també tot allò vinculat al model i estil de govern, estratègia i a cultura organitzacional, com a elements fonamentals i vertebradors de la responsabilitat social d'una organització.



1. Principi general. Què hauríem de fer?

Com a principi general, una organització hauria de **rendir comptes pels seus impactes** a la societat, l'economia i el medi ambient, promovent una política de transparència que permeti que els seus grups d'interès puguin tenir una representació fidedigna de l'estat de l'organització i poder prendre decisions informades. Aquest principi proposa que una organització hauria d'acceptar un escrutini adequat i, a més, acceptar el deure de respondre a aquest escrutini.

Com a principi general, els càrrecs públics, els funcionaris, els gerents i directors d'empreses i organitzacions, i consellers d'administració tenen el deure d'actuar de forma visible, previsible i comprensible per a promoure la participació i la rendició de comptes i permetre a tercers percebre fàcilment quines accions estan duent a terme.³

2. Descripció. Què és?

Transparència: *obertura respecte a les decisions i activitats que afecten la societat, l'economia i el medi ambient, i voluntat de comunicar-les de manera clara, exacta, oportuna, honesta i completa (ISO 26000). És la característica dels governs, les empreses, les organitzacions i els individus de mostrar-se oberts a la revelació clara d'informació, normes, plans, processos i accions. (Transparency International). Una organització hauria revelar de forma clara, precisa i completa i en un grau raonable i suficient la informació sobre les polítiques, decisions i activitats de les que és responsable, incloent els seus impactes coneguts i probables sobre la societat i el medi ambient. Aquesta informació hauria d'estar fàcilment disponible i ser directament accessible i comprensible per a aquells que s'han vist o es podrien veure*

³ El primer paràgraf integra la definició que aporta la ISO 26000 i el segon la definició de Transparència Internacional.

afectats de manera significativa per l'organització. Hauria de ser oportuna i basada en fets i presentar-se de manera clara i objectiva, per permetre que les parts interessades avaluin amb exactitud l'impacte que les decisions i activitats de l'organització produeixen sobre els seus respectius interessos. (ISO 26000)

Rendició de comptes: *condició de respondre per decisions i activitats davant els òrgans de govern de l'organització, autoritats competents i, més àmpliament, davant les seves parts interessades. [...] La rendició de comptes implica l'obligació per a la Direcció d'haver de respondre als que controlen els interessos de l'organització i per a l'organització d'haver de respondre davant les autoritats competents, en relació amb les lleis i regulacions. La rendició de comptes per l'impacte global de les seves decisions i activitats sobre la societat i el medi ambient també implica que el grau en què l'organització ha de respondre davant aquells afectats per les seves decisions i activitats, així com davant la societat en general, varia de manera acord amb la naturalesa de l'impacte i les circumstàncies. (ISO 26000)*

3. Rellevància. Per què cal gestionar-lo?

La transparència i la rendició de comptes ajuden a fer una organització més oberta als seus grups d'interès, capaç de crear confiança i de facilitar la seva col·laboració, mentre que l'opacitat pot estar ocultant la mediocritat i les males pràctiques o, si més no, dificultant la vinculació positiva i implicació de les persones i els grups d'interès en general.

El desenvolupament de les TIC ja permeten que la informació pugui fluir amb costos raonables, i amb beneficis molt rellevants tant internament com externament. En el context d'una societat desenvolupada basada en el coneixement, no s'entendria que la informació no fos accessible i, de fet, els organismes públics ja són requerits a adoptar sistemes de govern obert.

4. Rendició de comptes. Per què cal informar-ne?

La gestió de l'RSC inclou com a element necessari la rendició de comptes, de manera que malgrat que una organització pugui considerar que està actuant subjecte a les lleis i de manera ètica, no estarà integrant l'RSC sense una política de rendició de comptes.

A més, el marc legal ha augmentat tant en nivell d'exigència com en el perímetre de les organitzacions requerides om a conseqüència de la pressió social davant males pràctiques que sols haurien estat possibles sota models de manca de transparència. La llei catalana de transparència diu en el seu preàmbul que donat *el fet cada cop més estès que activitats públiques o d'interès públic siguin desenvolupades per agents privats, la Llei també amplia el seu àmbit aplicatiu a les persones privades que exerceixen aquestes activitats [...] Des d'aquesta perspectiva privada, l'àmbit d'aplicació de la Llei s'estén també a les organitzacions, associacions i fundacions els ingressos de les quals provenen de manera significativa de subvencions o ajuts públics.*

5. Altres definicions

Portal de la transparència: *és l'instrument bàsic i general per a facilitar a la ciutadania la informació de forma integrada de totes les administracions públiques. Aquest portal es configura com una plataforma electrònica de publicitat a internet, que permet l'accés a tota la informació disponible i que conté els enllaços amb les seues electròniques de les administracions i entitats que s'hi integren. (Llei de transparència)*

Dret d'accés: *dret que complementa la informació que el ciutadà pot obtenir per via de la transparència. (Llei de transparència)*

6. Referències:

Inclou aspectes de

- Criteris d'acreditació d'Hospitals del Departament de Salut
- Norma ISO 26000
- SGE21
- LLEI 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.

7. Pauta:

Pauta de progrés i qualificació del rendiment Transparència



8. Criteris de valoració del rendiment (graella)

No compliment (0/1). L'escenari del no compliment es basa en una absència greu (0) o parcial (1) dels indicadors de transparència exigibles a una organització bé per caràcter normatiu o bé per compromisos presos per la pròpia organització.

Consideracions sobre (0/1):

Compliment normatiu (2/3). S'aporten públicament els indicadors de transparència exigibles a una organització bé per caràcter normatiu o bé per compromisos presos per la pròpia organització. En una aplicació més proactiva del compliment, caldria que la informació estigui fàcilment accessible, cosa que en alguns casos es basarà en portals de la transparència (3).

Consideracions sobre (2): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *l'organització disposa d'informació periòdica d'avaluació del compliment dels requisits de prestació del servei subcontractat. Aquesta avaluació pot incloure l'opinió dels líders, els usuaris i els clients dels serveis prestats (4a-03-Q04).*

Consideracions sobre (2/3): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *hi ha un procediment que defineix la informació bàsica necessària, la seva estructura, els destinataris de la informació, l'àmbit d'anàlisi i la seva revisió, en relació amb la demanda natural. L'organització identifica quina és la informació útil i necessària referida a la demanda actual i potencial. Igualment s'especifica el disseny per a la recollida de dades, la metodologia, el/la responsable, qui analitza i elabora la informació, com arriba la informació a qui la necessita, el sistema d'avaluació a seguir tant en l'avaluació del sistema de recollida i elaboració com en la revisió contínua (2a-01-Q02).*

Consideracions sobre (2/3): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *hi ha un pla de gestió de la informació que inclou la informació rellevant per a cada nivell de l'organització. Alhora determina qui té accés a diversos tipus d'informació. El Pla de gestió de la informació és un instrument de planificació i gestió global de l'organització en què es fa referència a la informació procedent dels diferents subsistemes amb la finalitat de facilitar-ne el maneig i utilització en el procés de la presa de decisions. Aquesta eina ens facilita la informació de diverses activitats: anàlisi d'activitat, del seu cost; estudi de les càrregues de treball i productivitat per lloc, unitat, servei; estudi del cost per procés, estudi del cost de la qualitat o de la no qualitat, entre d'altres (2b-01-E01).*

Consideracions sobre (3): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *hi ha a l'abast dels clients informació sobre tarifes, cobertures de les assegurances, pressupostos i altres aspectes econòmics que els afecten (4b-01-Q12).*

Millora (4/5). La millora del compliment normatiu implica que la informació es presenta amb qualitat (4) a partir d'ubicar aquesta informació dins de sèries i dades comparades del sector o país, ja aquesta qualitat és el que permet que un usuari pugui fer-se una idea del valor que té la dada. En un sentit més proactiu, la millora implica que es dialoga amb els grups d'interès per a identificar i contrastar quins són els aspectes que causen interès i sobre els quals, més enllà de l'obligació legal, caldria aportar informació adequada (5).

Consideracions sobre (4/5): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *es detecten les expectatives tant dels clients actuals com dels potencials. Perquè la informació dels clients sigui completa, ha d'incloure l'anàlisi de les seves necessitats i expectatives més enllà de la seva opinió sobre els productes/serveis oferts actualment (2a-01-Q06).*

Consideracions sobre (4/5): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *el pla de gestió de la informació es revisa i actualitza amb la periodicitat prevista, de forma objectiva i es modifica, si escau, en funció de l'evolució de l'entorn, de la seva efectivitat o de noves prioritats (2b-01-Q06).*

Consideracions sobre (4/5): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *l'organització identifica els seus grups d'interès i n'identifica les expectatives i necessitats. Document escrit on queda detallada la informació necessària sobre els diversos grups d'interès (a definir per l'organització), que serà diferent en funció de la relació dels grups amb l'organització. En qualsevol cas, haurà de conèixer les expectatives que aquests tenen respecte de l'activitat de l'organització (2a-02-E01).*

Consideracions sobre (5): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *l'organització realitza sistemes alternatius i participatius d'obtenció d'informació de l'opinió dels clients. L'organització facilita sistemes participatius d'obtenció d'informació de l'opinió dels agents socials. L'organització processa periòdicament la informació obtinguda a través d'enquestes i/o instruments alternatius de recollida i valoració de l'opinió del client, reclamacions, suggeriments i altres iniciatives, per detectar oportunitats de millora i implantar les mesures correctores de forma prioritzada. L'organització difon els resultats de les enquestes d'opinió internament i externament (5c-01-Q08, 5c-01-Q09, 5c-01-Q10 i 5c-01-Q11).*

Compliment expectatives (6/7). S'entén que per a complir amb les expectatives dels grups d'interès, caldria presenta la informació de manera adequada, satisfactòria i comprensible per als destinataris incloent interpretacions, cosa que permet passar de la informació al coneixement (6). En un sentit més proactiu, es publica una memòria d'RSC (o informe integrat), segons estàndards reconeguts, que inclou informació en totes les àrees rellevants (bon govern, impactes econòmics, ambientals, socials, laborals (7).

Consideracions sobre (6): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *l'organització disposa d'informació de forma que permeti la comparabilitat externa. Dintre del disseny del sistema d'informació, l'organització preveu la possibilitat de comparar el seus resultats amb altres organitzacions del sector o altres sectors, estàndards internacionals o altres (2a-03-E02).*

Consideracions sobre (7): La **norma SGE21** estableix en el punt "*Informe de responsabilitat social i comunicació*" que *L'Alta Direcció presentarà, almenys cada dos anys, un informe de la situació de la Responsabilitat Social en la seva organització, el qual: (a) Inclourà el perfil de l'organització, l'estratègia i gestió de la Responsabilitat Social, els mecanismes de diàleg amb els grups d'interès i els principals indicadors econòmics, socials i ambientals. (b) Estarà a disposició pública. (6.1.12)*

Consideracions sobre (7): La **norma ISO 26000** estableix que *Una organització hauria, a intervals adequats, informar les parts interessades afectades sobre el seu acompliment en responsabilitat social. Un nombre creixent d'organitzacions informen periòdicament les parts interessades sobre el seu acompliment relacionat amb la responsabilitat social. Els informes a les parts interessades es poden fer de moltes maneres diferents, incloent reunions amb elles, cartes descrivint les activitats de l'organització en matèria de responsabilitat social durant un període definit, informació al lloc web i informes periòdics sobre responsabilitat social.*

Consideracions sobre (7): Seria òptim que es mesurés i es rendissin comptes dels efectes de la transparència en termes de creació de confiança en els grups d'interès. Es tractaria d'una meta-transparència, ja que es mostraria transparència sobre els efectes dels mecanismes de transparència. Amb aquesta vinculació s'evitaria un model de transparència purament formal que no aportés més implicació de les persones i més capacitat de crear confiança. Els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *la informació inclosa en el pla aporta dades sobre la producció, els recursos utilitzats, la productivitat, les capacitats i el rendiment (8 2b-01-E02).*

Compromís (8/9). En el nivell de màxim de compromís, cal una cultura de la transparència tant externa com interna, que formi part dels valors, dels processos i dels procediments, fent de la transparència un valor integral i integrat (8). En el nivell més proactiu es contribueix a expandir la cultura de la transparència en l'esfera d'influència, especialment afavorint la transparència en els grups d'interès més propers, creant una cultura social de la transparència (9).

Consideracions sobre (8): els criteris d'acreditació del Departament de Salut estableixen que *la direcció executiva i els membres de la direcció disposen d'un document estructurat (quadre de comandament) que els aporta la informació necessària per a l'anàlisi, amb una determinada periodicitat. El quadre de comandament és el document que ofereix als directius la informació sintètica, precisa, estructurada i periòdica sobre el desenvolupament de l'organització. La informació permet l'anàlisi, l'establiment d'objectius i estratègies generals, en l'àmbit de l'organització i específics, en l'àmbit de les estructures productives i de suport (2b-01-E03 i 2b-01-E04).*

Document de treball. Versió 03-11-2015.

Model desenvolupat per Vector 5 per a la Unió Catalana d'Hospitals en el marc d'un grup de treball integrat per membres de La Unió.