



no-números *que creen valor*


Informació no financera i
responsabilitat social empresarial
per a auditors i auditores de comptes

Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L3G1





Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ésser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat excepció prevista per la llei. Dirigiu-vos a CEDRO (Centre Espanyol de Drets Reprogràfics) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Disseny i il·lustracions: Eivissa & Associats SCCL

Autoria dels textos: Josep Maria Canyelles. Vector5 | excel·lència i sostenibilitat SCCL

© de l'edició: Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya

www.auditadorscensors.com/

col.legi@auditadors-censors.com

Barcelona, juliol de 2018



Índex

<i>Presentació</i>	4
<i>Introducció</i>	5
<i>Què tenen en comú?</i>	6
<i>De què parlem?</i>	7
<i>Iniciatives globals: Pacte Mundial i ODS</i>	8
<i>Per què interessar-se per l'RSE?</i>	12
<i>La metodologia de l'RSE</i>	15
<i>Identificar els temes</i>	20
<i>Dialogar amb els grups d'interès</i>	23
<i>Comunicar l'RSE</i>	25
<i>Retiment de comptes</i>	26
<i>Pla de treball d'RSE per a una Pime</i>	31
<i>Construïu l'empresa saludable!</i>	33
<i>Construïu l'empresa confiable!</i>	35
<i>Construïu l'empresa verda!</i>	36
<i>Contribuiu a construir un territori socialment responsable!</i>	37
<i>Context normatiu i de foment</i>	39
<i>A mode de cloenda: el sentit empresarial de l'RSE</i>	40
<i>El sentit empresarial per a les firmes d'auditoria</i>	42

Presentació



L'any 2005 el Col·legi es va adherir al Pacte Mundial de Nacions Unides i és membre fundador del seu capítol espanyol. Des d'aquell moment està compromès amb els deu principis formulats per aquesta organització en els àmbits de drets laborals, humans, medi ambient i lluita contra la corrupció.

Impulsem l'RSE com a mostra del nostre compromís amb la millora de la societat. Promovem la verificació externa de la sostenibilitat, on creiem que els auditors són agents importants per aconseguir que aquesta aportï confiança i fiabilitat.

La informació no financera té una importància creixent en relació amb la demanda de transparència de la nostra societat, tant si es refereix a entitats privades, a no lucratives o al sector públic. La interrelació entre els diferents operadors econòmics fa que es tingui interès a saber què succeeix en altres. Les actuacions en àmbits tan importants com la gestió de les persones o els aspectes socials o mediambientals són d'interès públic. Cal, tanmateix, pensar que el capital financer ja no és el més important per a moltes empreses: el capital relacional, social o intel·lectual són sovint més valuosos que els recursos financers per a la continuïtat i el desenvolupament de les organitzacions.

Iniciatives com l'informe integrat ajuden a generar valor, ja que aquest tipus d'informe integra tota la informació empresarial, relaciona l'estratègia, els riscos i les oportunitats amb la gestió empresarial i inclou els resultats financers i els socials, mediambientals i econòmics.

La Guia que teniu a les mans és el resultat d'una iniciativa de la Comissió d'RSE del Col·legi per divulgar la responsabilitat social empresarial i ha estat assumida com a compromís pel Consell directiu per a l'any 2018. La Guia incorpora casos de bones pràctiques de petites i mitjanes empreses i de firmes d'auditoria que ajuden a la comprensió dels diferents conceptes desenvolupats. L'RSE suposa una gran oportunitat d'ampliació d'activitats per al sector i aporta aprenentatge d'una altra manera de gestionar que comporta incrementar la confiança i la reputació de la nostra professió envers la societat.

Agraïm la col·laboració d'en Josep Maria Canyelles, expert en responsabilitat social i membre de la comissió d'RSE del Col·legi, que ha fet possible l'elaboració d'aquesta Guia, així com les aportacions d'altres membres de la comissió.

Antoni Gómez

President CCJCC

Introducció

La informació no financera ha esdevingut matèria obligada per a certes empreses segons estableix la Directiva europea, transposada a final de 2017 via Decret a l'Estat espanyol i pendent d'aprovar-se en forma de Llei. En els darrers anys s'ha generat un consens segons el qual la informació no financera permet disposar d'una imatge més fidel de l'organització en la mesura que permet comprendre millor riscos i oportunitats.

Les matèries que s'hi recullen corresponen a la responsabilitat social empresarial. O més pròpiament, a una selecció d'elements de l'RSE, aquells indicadors que es consideren més rellevants per complementar els informes financers de les grans corporacions. L'RSE és més àmplia: aborda la manera com una organització crea valor per a la societat a partir d'àrees d'impacte que poden ser centrals en l'activitat empresarial o bé mers impactes col·laterals, però que els grups d'interès demanen que siguin abordats proactivament.

Indicadors com les hores de formació de les persones de l'equip o el nombre de dones al consell d'administració són dades numèriques objectives. Però l'RSE intenta copsar altres elements més immaterials, com ara el compromís que l'organització manté darrere aquests resultats o com estableix processos de diàleg amb grups d'interès.

El títol d'aquesta guia, amb intenció provocativa, se sosté en una interpretació no ajustada a la realitat de la informació no financera, com si no es pogués expressar per mitjà de guarismes. Però, certament, mentre que la informació financera té en el números un aliat consubstancial, la informació no financera entra de ple en un camp més difús, sovint per immaterial, on hi tenen cabuda aspectes no sempre de quantificació fàcil o immediata.

La mesura dels actius intangibles sovint s'havia defugit entenent que era un terreny adobat per a aproximacions massa lliures. Però els intangibles hi són i cada cop més han esdevingut rellevants en la gestió i en la configuració del valor de les organitzacions. I l'RSE forma part d'aquest nou ambient empresarial, marcat per la presència determinant d'actius intangibles en la manera com es crea valor i per l'adquisició de rols nous per a les empreses en el marc d'uns mercats i una societat amb uns grups d'interès més sensibles i exigents.

Aquesta guia mostra què és l'RSE i com es gestiona. També mostra exemples d'algunes organitzacions. Voldríem que dels continguts que s'hi aporten es pogués percebre que no es tracta merament d'aplicar una norma o fer ús d'una llista de comprovació, sinó que estem davant d'un enfocament de gestió estretament vinculat al nou ambient de negoci que es va desenvolupant des de fa uns pocs lustres i que es basa en la rellevància creixent dels actius immaterials i, en conseqüència, a la capacitat de l'empresa de comprendre el seu context de sostenibilitat i d'aprendre a crear valor per a tots els grups d'interès. I, finalment, es basa en la necessitat d'esdevenir organitzacions confiades en un moment en què la clientela té un poder creixent en el mercat i la ciutadania manifesta que correspon a les empreses ser proactives per afrontar els immensos desequilibris que presenten les societats i el Planeta.

Què tenen en comú?



Cafès Novell és una pime pionera en la gestió de l'RSE, que inicialment es va focalitzar prioritàriament en els impactes del producte principal de la seva activitat de negoci, el cafè. En el seu cas no es va limitar-se a crear una línia de cafè responsable sinó que es va optar per canviar tota la seva producció per un cafè amb menys impactes i que alhora garantis la plena qualitat.



Tarannà Viatges amb Sentit és una empresa petita, amb 25 persones, que organitza viatges i té un sentit intens de compromís amb l'RSE, fins al punt que, per coherència, està disposada a perdre negoci si considera que l'activitat que el client sol·licita genera un impacte en animals del qual l'empresa no es vol fer corresponsable.



KH Lloreda és una empresa de 85 treballadors que fabrica el producte desengreixant KH7. Va ser pionera elaborant un informe d'RSE, disposant de codi ètic i d'un comitè d'ètica, a més de la concessió de l'Ecoetiqueta europea, que li va obrir les portes al mercat francès. Va fer un sistema integrat de gestió amb les normes de qualitat, gestió ambiental, salut i seguretat i gestió ètica, i els seus compromisos de responsabilitat social han format part del model de negoci en totes les seves dimensions.

Tenen en comú que són pimes catalanes. I tenen en comú que porten a terme bones pràctiques de responsabilitat social que ajuden a millorar la vida de les persones, de la comunitat o del Planeta. El més rellevant és que totes elles són empreses més sòlides gràcies a això. Disposen d'uns equips més cohesionats, més alineats, més compromesos, i d'una major capacitat de crear confiança en la clientela i altres grups d'interès. I no es tracta d'una RSE cosmètica per millorar la seva imatge i ocultar altres pràctiques més nocives: tenen el seu sentit de compromís profundament arrelat en el model d'empresa.

Conegueu altres casos al llarg de la guia, especialment de pimes o de firmes del sector de l'auditoria. Feu el pas a comprendre per què algunes organitzacions, més enllà del sector o dimensió, han incorporat aquest estil de gestió. Descobriu a continuació què és l'RSE.

De què parlem?

Aquestes pràctiques que porten a terme cada cop més organitzacions formen part del que es coneix com responsabilitat social empresarial (RSE), o l'equivalent responsabilitat social corporativa (RSC).

Engloba accions relacionades amb el medi ambient o la societat, però sobretot comença pels aspectes més interns o estratègics de l'empresa, especialment en el cas de les pimes: tot allò relacionat amb l'equip humà de l'organització o amb la clientela. Podem trobar cinc grans vectors d'impacte de les empreses on aquestes desenvolupen la seva RSE:



Definint la Responsabilitat Social Empresarial

La dificultat de transmetre què és la responsabilitat social ve de la seva complexitat: inclou moltes matèries ja que afecta tota l'empresa, i sovint no és fàcil d'objectivar ja que no és merament fer una acció sinó que depèn de com es faci.

L'RSE és la responsabilitat que assumeix una empresa o organització davant de la societat pels impactes de la seva activitat i per la corresponsabilitat en els afers comuns que afecten la sostenibilitat del mercat, de la societat i del medi ambient. En la seva màxima expressió, i més connectada amb el sentit estratègic, pretén desenvolupar un model d'empresa amb una excel·lència social que li permeti crear valor compartit, és a dir, valor econòmic i social alhora.

Fixeu-vos que també hi hem posat el bon govern!

Podem portar a terme bones pràctiques de conciliació de la vida laboral i familiar i d'oficina verda, però no serà més que un suma de bones pràctiques departamentals si no introduïm un enfocament de bon govern: lideratge ètic, el compromís estratègic, la manera com es prenen les decisions...

La qualitat també! La qualitat per si sola no seria RSE, però certament no deixa de ser un primer pas en la mesura que implica anar més enllà de les obligacions legals en aspectes que afecten l'impacte en termes de bon servei, atenció i respecte a un dels principals grups d'interès, la clientela. Les empreses que tenen la norma ISO 9001 ho fan constar a l'informe d'RSE. Algunes firmes del sector d'auditoria, a més, basen les polítiques de control de qualitat tant en la norma Internacional de Control de Qualitat, ISQC1 emesa per la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), i en el Codi d'Ètica emès per la International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA), normes aplicables a les firmes que realitzen auditories legals i treballs de naturalesa similar.

Iniciatives globals: Pacte Mundial i ODS

Aquestes dues iniciatives de Nacions Unides marquen l'agenda global de l'RSE.

Pacte Mundial de Nacions Unides



L'any 1999, Nacions Unides va crear el Pacte Mundial –Global Compact en anglès–, una iniciativa internacional proposada pel secretari general Kofi Annan amb la finalitat de fomentar la ciutadania corporativa. Avui, amb més 12.000 entitats signants en més de 145 països, és la gran iniciativa voluntària de responsabilitat social empresarial en el món.

El Pacte Mundial de les Nacions Unides demana a les empreses firmants que donin suport i promoguin dins de la seva esfera d'influència un conjunt de valors fonamentals en les àrees de drets humans, normes laborals, medi ambient i lluita contra la corrupció:

Drets humans

1. Les empreses han de donar suport i respectar la protecció dels drets humans fonamentals, reconeguts internacionalment, dins del seu àmbit d'influència.
2. Les empreses han d'assegurar-se que no són còmplices en la vulneració dels drets humans.

Normes laborals

3. Les empreses han de donar suport a la llibertat d'associació i al reconeixement efectiu del dret a la negociació col·lectiva.
4. Les empreses han de donar suport a l'eliminació de qualsevol forma de treball forçós o realitzat sota coacció.
5. Les empreses han de donar suport a l'eradicació del treball infantil.
6. Les empreses han de donar suport a l'abolició de les pràctiques discriminatòries en la contractació i l'ocupació.

Medi ambient

7. Les empreses han de mantenir un enfocament preventiu que afavoreixi el medi ambient.
8. Les empreses han de fomentar les iniciatives que promouen una responsabilitat ambiental més gran.
9. Les empreses han d'afavorir el desenvolupament i la difusió de tecnologies respectuoses amb el medi ambient.

Lluita contra la corrupció

10. Les empreses han de treballar contra totes les formes de corrupció, incloent-hi l'extorsió i el suborn.

Els 10 Principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides en matèria de drets humans, treball, medi ambient i anticorrupció gaudeixen de consens universal i es deriven de:

- La Declaració Universal dels Drets Humans
- La Declaració de l'Organització Internacional del Treball relativa als principis i drets fonamentals en el Treball
- La Declaració de Rio sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament
- La Convenció de les Nacions Unides contra la Corrupció

Objectius de Desenvolupament Sostenible



OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE

perquè la comunitat internacional i els governs nacionals promoguin la prosperitat i el benestar comú en els propers 15 anys.

El 25 de setembre del 2015 va tenir lloc la Cimera de Desenvolupament Sostenible en la qual els 193 estats membres de l'Organització de Nacions Unides (ONU) van arribar a un consens respecte del document final d'una nova agenda de desenvolupament sostenible titulat. "Transformar el nostre món: l'Agenda de 2030 per al Desenvolupament Sostenible". Aquesta agenda, que conté 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i 169 metes, servirà com a pla d'acció

Per primera vegada, per a la consecució dels nous reptes de la humanitat, les empreses són elements clau per la seva capacitat de contribuir al desenvolupament dels entorns on operen, així com de traslladar saber fer a altres actors i territoris:

- L'ONU reconeix la força transformadora de les empreses en ser la principal font mundial de l'activitat econòmica.
- Amb l'aprovació dels 17 ODS, les empreses tenen un full de ruta per a alinear les seves accions i estratègies per tal d'assolir conjuntament els reptes establerts en la nova agenda.
- Els objectius i les metes publicades estimularan l'acció en cinc àmbits: persones, pau, planeta, col·laboració i progrés.





AUREN promou els ODS

AUREN es va sentir directament interpel·lada per l'aprovació dels ODS i es va preguntar què hi podien fer. Van decidir ser ALTAVEU dels 17 ODS donant-los a conèixer precisament a aquell col·lectiu al qual el secretari general de l'ONU estava demanant col·laboració i al qual AUREN, per la seva activitat diària, té accés: les entitats econòmiques privades, tant mercantils com no lucratives. Per això, van demanar la col·laboració de personalitats rellevants en cadascun dels ODS, que van explicar la importància del seu compliment, i així va néixer un llibre de la col·lecció Governar, ALTAVOZ 17 ODS.

El llibre ha permès sensibilitzar persones directives i el públic en general i s'ha presentat en diferents fòrums. I encara han portat a terme altres accions: publicació periòdica de newsletters dedicades a un dels objectius en particular donant a conèixer dades i situacions relacionades; sessions informatives per debatre sobre algun dels objectius on es conviden diferents agents involucrats; conferències a Instituts d'ensenyament secundari per sensibilitzar els joves en la importància del desenvolupament sostenible.



Grup Papelmatic es dedica a l'optimització dels recursos de benestar, neteja i desinfecció en l'àmbit industrial, higiene hospitalària, manipulació ali-

mentària i entorns de treball en general. Els valors responsables del Grup Papelmatic neixen de la mà dels seus fundadors: integritat, compromís amb el medi ambient, innovació, compromís amb les persones i vocació al servei. El compromís ambiental de la direcció es pot veure plasmat en les seves polítiques de selecció de proveïdors, prioritzant aquells més sostenibles. També utilitzen com a matèria primera la cel·lulosa extreta de boscos explotats sota estrictes criteris de Gestió Ambiental Sostenible. El 100% de la matèria primera de cel·lulosa de pasta verge està certificada amb Ecolabel o PEFC. Addicionalment al compliment normatiu, el Grup Papelmatic per tal de mostrar el seu compromís ambiental s'ha subscrit voluntàriament al programa d'acords voluntaris per a la reducció de les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle promogut per l'oficina catalana del canvi climàtic.

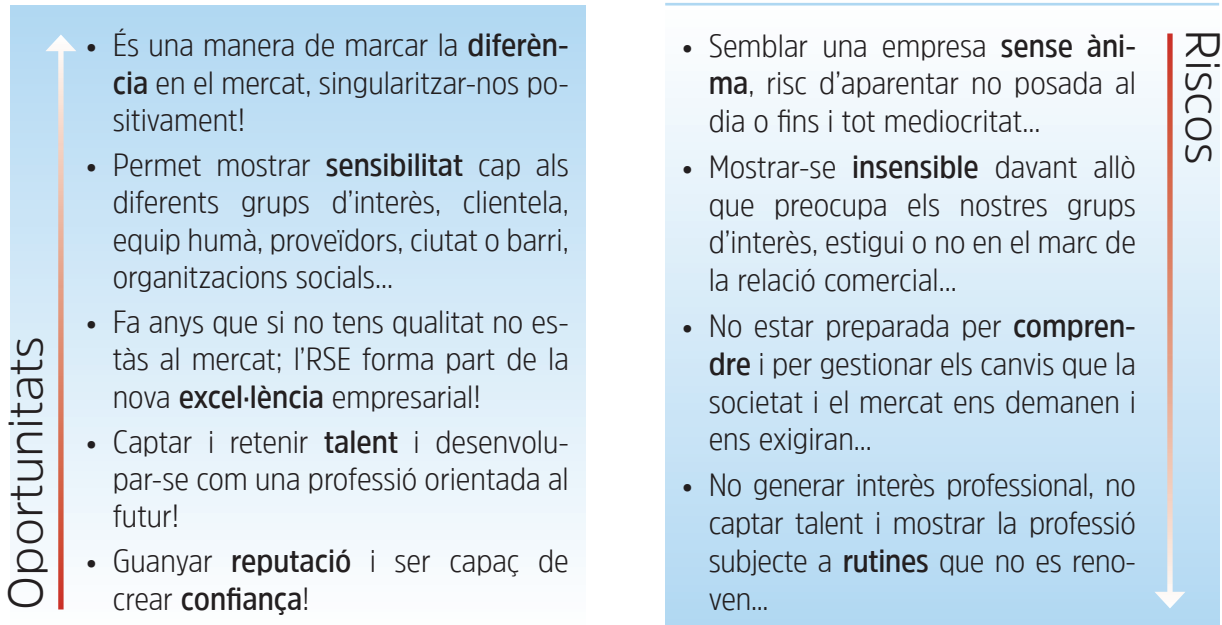


Hidrocolor és una empresa del sector tèxtil que es dedica a la tintura i l'acabat de teixits de gènere de punt. Valors com la motivació, la comunicació, la participació, la transparència, el respecte, l'excel·lència, la passió, la coherència, el sen-

tit comú i la constància, són claus en la seva gestió. El seu sentit d'excel·lència sempre ha incorporat un compromís de responsabilitat social, i donat que operen en el sector tèxtil, van incorporar tres normes sectorials que donen garanties i aporten confiança. L'empresa ha implementat l'estàndard Oeko-Tex 100 i 1000, específics del sector tèxtil, juntament amb els estàndards *Made in green*, aplicable a més indústries però focalitzat en els àmbits de la salut, medi ambient i drets humans.

Per què interessar-se per l'RSE?

La gestió de l'RSE comporta beneficis. El més rellevant a nivell corporatiu és que pot esdevenir un avantatge competitiu si se sap alinear com un enfocament de gestió de tota l'organització. Vegem algunes oportunitats que ens obre l'RSE i també alguns riscos de no gestionar-la. Els que no relacionen l'RSE amb l'excel·lència empresarial i la limiten a fer algunes bones pràctiques es pregunten què costa l'RSE i no s'adonen que és molt més rellevant preguntar-se quant costa la no responsabilitat.



El sector de l'auditoria: RSE per coherència, per crear valor compartit i per millorar la confiança

El sector no pot limitar-se a contemplar com l'RSE es va desenvolupant i com aquesta pot obrir una nova àrea de negoci. L'RSE demana autenticitat. Si les societats d'auditoria no són exemplars en la seva RSE no estaran plenament capacitades tècnicament ni legitimades socialment per abordar aquestes matèries.

Que les societats d'auditoria s'apliquin l'RSE va de coherència i d'autenticitat. Pot haver-hi un sentit ètic i també un interès comercial legítim. Però també hauria de servir per assegurar que es compleix amb

les recomanacions del 2002 de la Unió Europea sobre la independència professional quan es diu que els auditors de comptes han de ser independents i ho han de semblar.

La gestió de l'RSE ha de permetre fer reals uns valors corporatius que integrin l'ètica, la sostenibilitat i la transparència, alhora que ha de permetre que aquests i les seves conseqüències siguin posats en valor i compresos per les parts interessades. Finalment, ha de permetre que millori la confiabilitat i la reputació i que puguem crear, tal com postula l'RSE, un major valor econòmic i social.

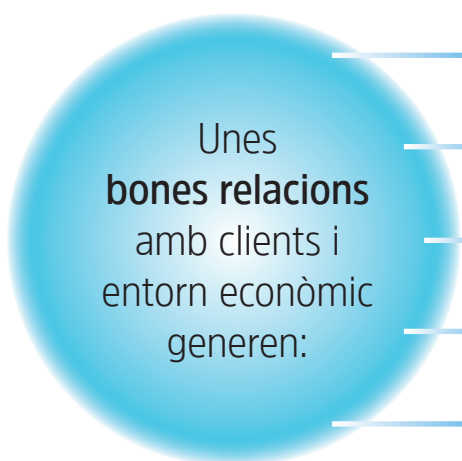
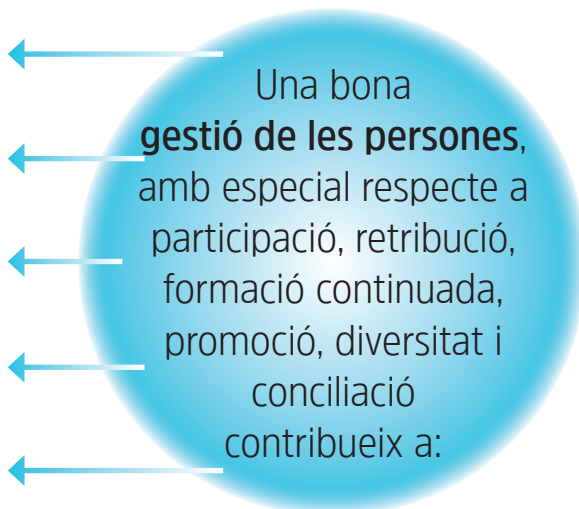
Captar i retenir **talent**; millorar la implicació i motivació de les persones

Millorar la **productivitat** i reduir l'absentisme

Millorar l'**ambient** de treball, desenvolupament humà i cohesió equips; reduir conflictes interns

Construir una empresa saludable, amb valors positius i **felicitat** que es transmetran als altres grups d'interès

Enfortir la **qualitat** del serveis i l'atenció a la clientela



Major **fidelització** i **satisfacció** del client

Avantatges competitius per atraure les millors empreses proveïdores

Millorar la imatge de l'empresa en l'àmbit local, generar **complicitats**

Guanyar **legitimitat** en els posicionaments i **representativitat** en les dinàmiques locals

Col·laborar a desenvolupar un **territori socialment responsable**



Amat és una empresa familiar de tercera generació dedicada a la gestió patrimonial, la comercialització d'immobles i la consultoria immobiliària i fiscal. L'empresa ha anat creixent al llarg del temps, però continua mantenint els valors i el sentit d'equip que sempre l'ha caracteritzada: ètica empresarial, coherència, transparència i compromís amb la societat. Els valors de la transparència es poden trobar en els diferents sistemes d'intranet creats per mantenir informats els seus clients o proveïdors. En l'àmbit laboral l'empresa ha fet un llarg recorregut per tal de garantir una conciliació de la vida laboral i personal del seu equip.

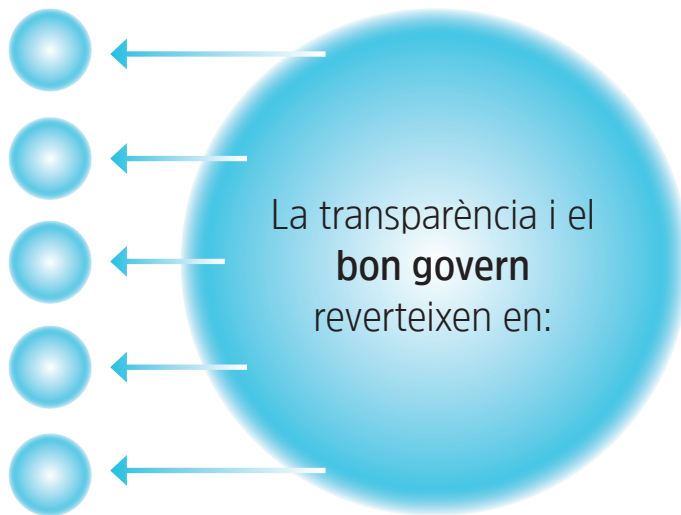
Millora de les **relacions** amb tots els grups d'interès

Major implicació en la resolució dels problemes i la **innovació** social

Millors oportunitats d'obtenció de finançament extern i disminució dels **costos de transacció** en les aliances empresarials, partenariats...

Satisfacció de liderar una **organització positiva**, compromesa, responsable...

Compromís dels grups d'interès interns i externs



Les accions de patrocini, implicació amb la comunitat i **acció social** permeten associar els valors de l'empresa a la imatge de marca, assolir prestigi, legitimació social i valoració en l'àmbit local, i també poden implicar gaudir d'incentius fiscals.

El compromís amb l'entorn amb una **gestió ambiental** avançada permet una gestió més eficient i un **estalvi** de recursos, millorar processos productius i incentius a la **innovació**, alinear-se amb les inquietuds de la societat i mostrar-se com una empresa orientada al **futur**, evitar litigis i **conflictes** amb grups d'interès, i millorar la **imatge** de l'empresa davant el mercat.

El sector de l'auditoria: oportunitat de negoci

La importància creixent dels reptes globals de sostenibilitat per a les empreses està portant d'un enfocament basat en riscos a la cerca d'oportunitats. S'obren noves vies de negoci en els àmbits social, ambiental i econòmic per a totes les empreses i també per al sector, que està començant a oferir assessorament i suport per a:

- integració de la sostenibilitat en l'estratègia i el posicionament corporatiu.
- govern corporatiu, risc reputacional, drets humans, sistemes de gestió ètica.
- informes de sostenibilitat, reporting no financer i integrat (seguint les directrius dels principals estàndards internacionals com GRI, IIRC, GRI, AA1000).
- verificacions d'informes de sostenibilitat, petjada ambiental, salut i seguretat, green bonds, auditoria externa.
- estudis d'impacte...

**Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya**

=

EL CØL·L3G1



El **Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya** té una llarga trajectòria de compromís amb una gestió socialment responsable.

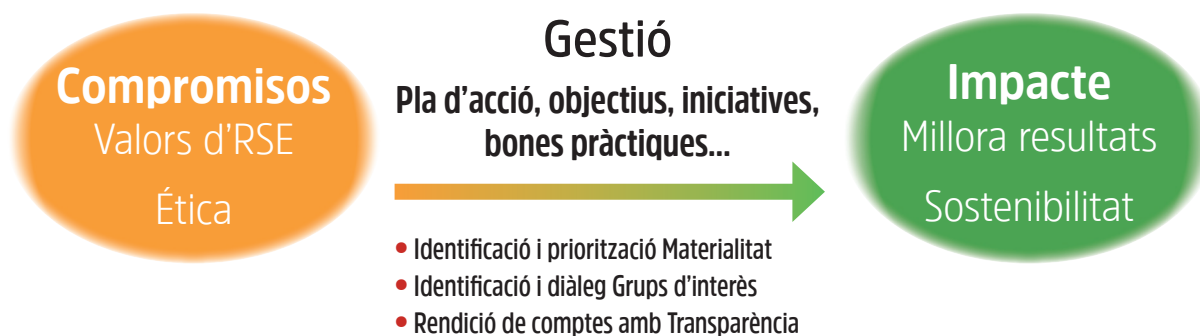
- Entre els seus objectius, s'inclou impulsar l'RSE, fomentar l'**ètica**, la transparència i el rigor professional, contribuir a la prevenció del frau i la corrupció, i treballar per la sostenibilitat de la professió.
- Adhesió al **Pacte Mundial** de Nacions Unides des del 2005 i presentació dels Informes periòdics de Progrés.
- **Codi ètic** per als grups d'interès interns, amb una Comissió de seguiment i canals de comunicació habilitats.
- **Portal de transparència**, amb els comptes anuals auditats.
- **Projecte Compliance** d'implementació d'un model d'organització i gestió de prevenció de riscos penals que permet estar a l'avantguarda del compliment normatiu i de prevenció d'irregularitats.
- **Comissió** pròpia d'RSE i recent creació d'un Grup d'equitat.
- Organització de jornada anual d'RSE, i presència de l'RSE en cursos, Fòrum de l'Auditor i altres **esdeveniments**.
- El Col·legi dona el 0,7% del seu pressupost a projectes socials d'entitats sense ànim de lucre per reduir les desigualtats socials.
- Membres de l'Acord Cívic per una Barcelona Neta i Sostenible, a partir del qual han abordat la disminució de **residus** d'oficina.
- Participació al projecte europeu PIMAC amb assessorament **energètic** i competint a la Lliga Pimes Amigues del Clima amb altres empreses d'Europa.
- **Conciliació** familiar i laboral amb adaptacions, reduccions i flexibilitat.



"Creació recent del Grup d'equitat"

La metodologia de l'RSE

L'RSE és metodologia. Sovint es fa un ús col·loquial incorrecte del concepte de l'RSE, ja que es confon de manera limitativa amb algunes bones pràctiques concretes com les d'acció social o les ambientals. Més que grans definicions, ens interessa comprendre què és l'RSE des del punt de vista metodològic. Vegem en un cop d'ull què esperem trobar en una organització que efectivament gestioni l'RSE: **resultats sostenibles a partir d'una gestió responsable basada en uns compromisos ètics.**



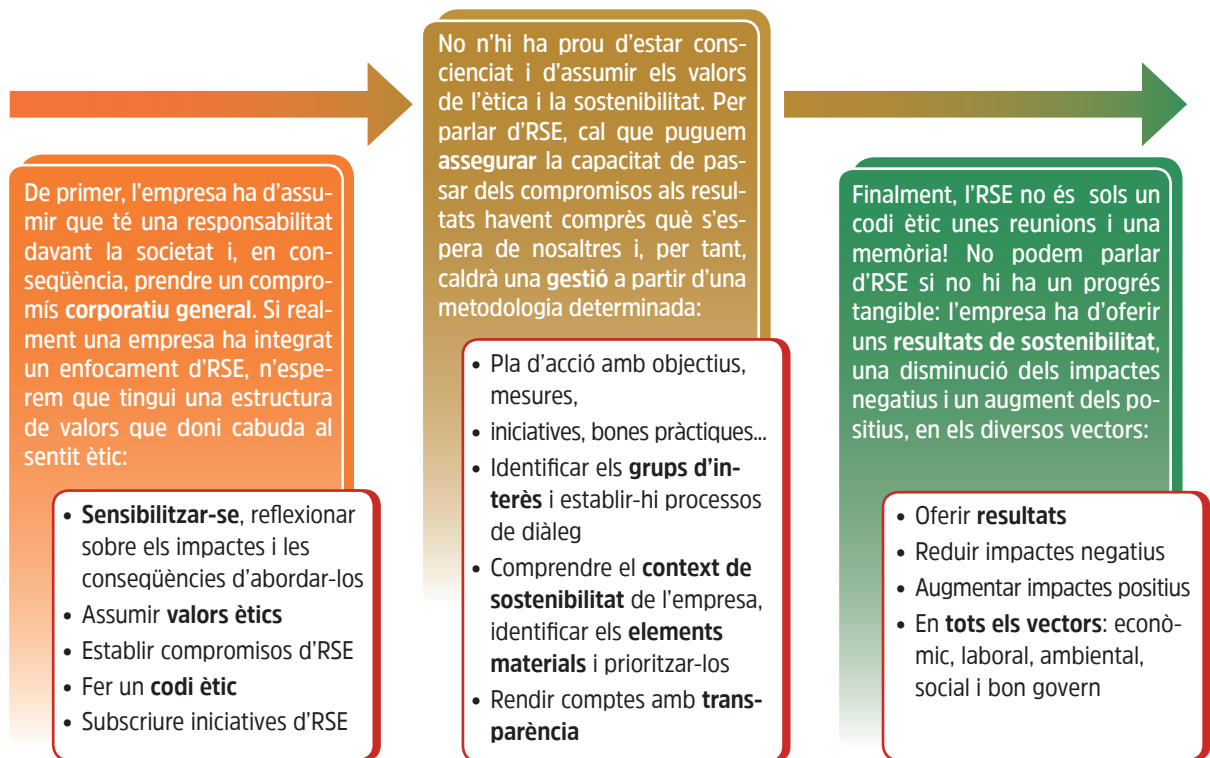
Tres grans valors. L'RSE es pot vincular a molts valors positius i principis humanístics. Al gràfic n'hem referenciat tres de molt rellevants i que, de vegades, són usats com a sinònims d'RSE: l'ètica al principi perquè és el fonament, la sostenibilitat al final perquè és el resultat que pretenem, i la transparència com a principi amb un caràcter més instrumental. Referir-se sols a l'ètica o a la sostenibilitat pot estar posant el focus en el compromís o el resultat, però no introdueix els aspectes metodològics com el diàleg amb els grups d'interès, que són la garantia que l'organització mantindrà activa la capacitat de comprendre el seu context de sostenibilitat.

Elements necessaris. Metodològicament, l'RSE parteix de la formulació d'un **compromís** ètic orientat a la **creació de valor sostenible** en tots els vectors d'impacte de l'organització i es gestiona com un procés de **millora contínua** que ha de permetre **prendre consciència** del **context de sostenibilitat** per mitjà de la **identificació dels temes** rellevants i **del diàleg amb els grups d'interès**, com també **rendir comptes**.

Bones pràctiques. Per descomptat, la creació de valor sostenible es concreta en bones pràctiques, però no convé confondre l'RSE amb les seves bones pràctiques, ja que finalment l'RSE és un estil de gestió, amb un compromís i una metodologia determinada, mentre que l'agregació de bones pràctiques diverses no podria ser considerada RSE si no hi ha un procés de diàleg amb grups d'interès, transparència o la formulació d'un compromís, per exemple.

Metodologia base. La gestió de l'RSE permetrà a l'empresa desenvolupar la capacitat de comprendre el propi context de sostenibilitat i formular el seu compromís amb el nivell d'exigència que el seu lideratge i la seva cultura organitzacional puguin operacionalitzar. A partir d'aquí, l'empresa pot anar tan enllà com vulgui, optant per les millors pràctiques en àrees concretes, normes exigents, compromisos específics...

- Publicar memòries amb estàndards reconeguts (Global Reporting Initiative...)
- Certificar-se en una norma de gestió de l'RSE (SR10, SGE21, SA8000...) o fer ús de normes no certificables com l'ISO 26000
- Fer ús d'iniciatives diverses (Economia del Bé Comú, B-Corp...)



Economia del Bé Comú cerca establir un nou model econòmic basat en una economia sostenible. Proposa realitzar el Balanç del Bé Comú de les organitzacions per analitzar el seu funcionament a partir de crear quatre valors humans fonamentals (Dignitat humana; Solidaritat i Justícia; Sostenibilitat ambiental; Transparència i Participació ciutadana), amb els cinc grups d'interès amb què es relaciona qual-sevol organització (Proveïdors; Propietaris i finançadors; Persones treballadores; Clientela i altres organitzacions; Entorn social). www.ebccatalunya.cat



B Corp són empreses amb ànim de lucre certificades per complir uns estàndards rigorosos de rendiment social, ambiental, de rendició de comptes i transparència. Actualment, hi ha una comunitat creixent de més de 2.100 organitzacions certificades de 50 països i més de 130 sectors que treballen conjuntament en un objectiu unificador: redefinir l'èxit empresarial. www.bcorporation.eu



L'**ISO 26000:2010** és una norma no certificable, que proporciona orientació en comptes de requisits. Ajuda a aclarir què és l'RSE, aporta bones pràctiques i permet traduir els principis en accions efectives. Està dirigida a tota mena d'organitzacions independentment de la seva activitat, grandària o ubicació. Aprovada després de cinc anys de negociacions multilaterals i representa un gran consens internacional. www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html



L'estàndard internacional de gestió i millora **SR10**, desenvolupat per IQNet recull les millors pràctiques i recomanacions a nivell internacional en matèria de responsabilitat social, bon govern, sostenibilitat i compromís amb els grups d'interès (entre altres les establertes en la guia ISO 26000 i en les recomanacions de l'OIT i OCDE).

www.iqnet-certification.com



La norma **SGE 21**, Gestió Ètica i Responsabilitat Social, permet implantar, auditar i certificar un sistema de gestió ètica i socialment responsable. Estableix nou àrees de gestió amb els requisits per demostrar les evidències: Govern de l'organització, persones que integren l'organització, clients, proveïdors i cadena de subministrament, entorn social i impacte en la comunitat, entorn ambiental, inversors, competència, administracions públiques.

www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf



Gamificació del codi ètic

El Codi de Conducta Global d'EY està elaborat al voltant de cinc aspectes: treball en equip, treball col·laboratiu amb clients i altres parts, integritat, objectivitat i independència i respecte al capital intel·lectual.

Cada professional es compromet a complir-lo des del primer dia a la firma. El tenen a disposició a la intranet, junt amb vídeos interactius amb diferents situacions que es puguin donar en l'ambient de treball, incloent instruccions i consells diversos sobre com resoldre-les i gestionar-les.

Codi ètic

El compromís corporatiu es pot articular a partir dels valors corporatius, del pla estratègic de l'empresa, de les seves declaracions de missió o visió, de l'adhesió a iniciatives ètiques de referència, o disposant d'un codi ètic o de conducta, entre d'altres.

Les modificacions del Codi penal de 2010 han provocat que moltes empreses disposin de codis de conducta. Quan un codi està basat en l'RSE formula un compromís que afecta tots els vectors i tots els grups d'interès més rellevants.

Moltes firmes d'auditoria han aprovat els propis codis de conducta sobre la base dels seus valors, exposant les pautes de comportament ètic per a tots els professionals que hi col·laboren. S'hi recullen els compromisos i es defineix la forma d'actuar, promovent el comportament ètic. En el sector, és habitual que mostrin tolerància zero davant el suborn i la corrupció i que es mostrin molt estrictes amb els comportaments il·legals dels clients, proveïdors o funcionaris públics.

Sector no lucratiu i públic

La responsabilitat social és un enfocament de gestió apte i recomanable per a qualsevol organització, independentment de la seva dimensió i del seu sector. I també al marge de la seva forma jurídica o titularitat. Així, tota mena d'organitzacions, fundacions, associacions, universitats, patronals, sindicats, partits, administració pública..., estan cridades a prendre consciència de la seva responsabilitat envers la societat i a gestionar-la activaments.

Q Recomanació tècnica ONG

L'ICJCE-REA/REGA han publicat una Recomanació tècnica conjunta relativa als encàrrecs per a l'emissió d'informes de procediments acordats sobre els indicadors de transparència i bon govern de les ONG. Publicada inicialment al 2010, s'ha adaptat posteriorment a l'Eina de Transparència i Bon Govern elaborada per la Coordinadora d'ONG de Desenvolupament i la Plataforma d'ONG d'Acció Social per a les seves entitats membres. El procediment establert per a la revisió dels indicadors es troba disponible als respectius webs.



PwC ha creat un codi de conducta per reforçar els valors corporatius d'integritat i transmetre'ls al conjunt de l'equip. El codi inclou un mecanisme confidencial per comunicar les faltes observades en la integritat. Una altra manera de gestionar els valors, és el programa Impulsa, una iniciativa de voluntariat professional internacional, on durant els mesos d'estiu, les persones professionals de PwC aporten el seus coneixements a projectes d'ONG seleccionades. Des del 2010 s'han impulsat més de 15 projectes amb la participació de 50 voluntaris.

Deloitte.

Deloitte, per tal de servir la clientela amb eficàcia i honestedat i mantenir la confiança dels públics, concedeix la màxima importància a la conducta ètica. A través d'un comitè i del nomenament d'un màxim responsable en ètica, Deloitte vol donar suport al comportament íntegre de les seves persones professionals. Al nucli d'aquest esforç es troben els valors compartits i els principis ètics globals de la companyia, que determinen l'estàndard de conducta de les persones que treballen a l'organització, sobretot en aquelles matèries especialment crítiques per a clients, empleats i la resta de grups d'interès: honestedat, objectivitat, confidencialitat o responsabilitat.



Llagurt és un concepte nou de botiga on el iogurt natural i el gelat de iogurt són els grans protagonistes, iogurt amb bon gust i en baix contingut en greixos. Llagurt té uns valors empresarials intensos, fins al punt que remarquen que els agrada treballar per valors i no per números. Creuen en el compromís en el treball i amb el client, la responsabilitat social, la transparència i l'honestedat per tal de complir totes les expectatives de la clientela. A l'hora d'escollir els proveïdors han buscat mantenir valors de proximitat, confiança, complicitat mútua i un compromís amb el seu projecte per davant de criteris purament financers. A més a més d'un iogurt de proximitat aposten per iogurt ecològic, evitant així iogurt procedent de llet pols.



Espigoladors és una organització sense ànim de lucre que lluita contra el malbaratament alimentari alhora que apodera persones en risc d'exclusió social d'una manera transformadora, participativa, inclusiva i sostenible. L'organització dona el 95% dels aliments que recupera del Parc Agrari del Baix Llobregat a entitats socials; la resta es transforma en conserves naturals i artesanals en el seu obrador del barri de Sant Cosme del Prat de Llobregat i es comercialitzen sota la marca "es im-perfect". Premi Medi Ambient del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat, dins la categoria de millor iniciativa de protecció i millora del medi ambient.



Atenció Primària Vallcarca-Sant Gervasi és una Entitat de Base Associativa, que són empreses autogestionades per professionals sanitaris, que presten serveis d'Atenció Primària dins el Sistema Públic de Salut de Catalunya. Tenen un compromís amb l'ètica i la governança socialment responsable, i el model els permet un important marge d'autoorganització. Són els més ben valorats pels usuaris de Barcelona i el model també afavoreix la implicació de l'equip, l'ús eficient dels recursos, la innovació i la millora continuada del servei. Entre els seus objectius, major implicació en el territori mitjançant el projecte de salut comunitària, participació dels usuaris, ampliació de la cartera de serveis, reducció de l'impacte ambiental, millora de l'entorn laboral, comunicació en l'àmbit de la transparència... i tot alineat amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides.



René + que electrodomèstics és un comerç familiar amb una denominació que és tota una declaració d'intencions al voltant dels seus compromisos. L'any 2009 van redefinir el negoci iniciant una nova trajectòria que els havia de portar a revitalitzar el negoci i adaptar-lo a les inquietuds que personalment professaven vers el medi ambient i la societat. El seu principal objectiu i compromís és la selecció d'electrodomèstics d'alta eficiència energètica, que redueixin l'impacte ambiental i no únicament respecte al consum sinó valorant també altres aspectes importants com la qualitat del producte, la durabilitat, la capacitat de reciclatge, la procedència de fabricació i la responsabilitat social de l'empresa.



La Granja Foods 1959. és una empresa familiar que inicia la seva activitat l'any 1959 elaborant magdalenes de manera artesanal. Organització pionera en emprendre la creació d'una gamma de productes elaborats a partir d'ingredients procedents de l'agricultura ecològica. Atents als requeriments dels clients, van ser pioners en l'elaboració de productes integrals i sense sucre comú afegit. Disposen de la certificació IFS de la International Food Standard, una norma de qualitat del sector alimentari, que facilita la creació de confiança no solament amb el consumidor final sinó al llarg de la cadena de proveïment, i els ha permès reduir el nombre d'auditories suportades per part d'empreses de distribució i altres clients. L'equip, amb orígens molt diversos, valora el clima laboral positiu, es respecta la diversitat, es facilita la conciliació, la formació, la participació, acullen estudiants en pràctiques i integren persones amb discapacitats o risc: 11 en un equip de 78.

Identificar els temes

Context de sostenibilitat. L'empresa ha de comprendre quin és el seu context ètic o de sostenibilitat, com a marc general on ubicar la seva política d'RSE. Cal identificar la materialitat, és a dir, els elements que prenen rellevància, ja que l'RSE no es concreta de la mateixa manera per a qualsevol organització.

➤ Cal entendre què és rellevant per a la nostra empresa, que opera en un sector i en un territori, i que té uns impactes determinats i s'interrelaciona amb uns grups d'interès.

Compte amb el check list! Aplicar-nos un llistat de verificació ens pot ser útil per agafar idees però ens pot portar a qüestions massa generals no relacionades amb allò que pot ser més rellevant a la nostra empresa.

➤ Pensem quins conflictes hem tingut amb cada grup d'interès, quins interessos i inquietuds presenten, també els que van més enllà dels relacionats amb la prestació concreta del servei que els prestem.

Diferents vectors. L'RSE requereix una comprensió global de l'empresa, abastant tots els vectors d'impacte organitzacional. No hem de reduir l'RSE a una sola de les seves dimensions quan en altres poden donar-se males pràctiques rellevants.



Alienar i sumar els cinc vectors en un sol vector d'RSE

Lideratge ètic	Qualitat laboral i bon clima	Respecte a l'entorn local i global	Compromís amb la comunitat	Rendibilitat
Desenvolupament dels valors	Empresa saludable	Ús responsable dels recursos	Respectar i promoure la cultura	Eficiència
Cultura corporativa	Formació	Reducció d'impactes negatius	Responsabilitat davant la clientela	Compra local
Gestió de la qualitat	Promoció	Economia circular	Drets humans	Creació de valor compartit
Remuneració variable	Salut i seguretat	Innovació
Fiscalitat responsable
...
BON GOVERN	LABORAL	AMBIENTAL	SOCIAL	ECONÒMIC

Enfocament integral. L'RSE deriva d'un compromís corporatiu, de manera que cal esperar un enfocament que abasti tota l'organització, de dalt a baix i d'un departament a l'altre. Una empresa que tingui bones pràctiques d'acció social i que estigui compromesa amb l'economia verda però que alhora estigui fent elusió fiscal i diferint voluntàriament el pagament a proveïdors no pot parlar d'RSE.

- Fa pocs anys, durant la crisi, algunes pimes perfectament viables van sucumbir davant aquests impagats combinats amb la manca d'accés al crèdit. Les grans empreses autores van obtenir un 33% dels seus beneficis gràcies a aquesta estratègia financera, segons un estudi liderat per Pimec.
- Avui, a Europa es recapta un 20% menys del que tocaria en impostos de societats i altres actors de l'economia han de pagar més per assumir la càrrega impositiva, a causa de l'enginyeria fiscal de les empreses, segons l'estudi *The missing profits of the nations*.

Aquestes corporacions haurien referir-se a bones pràctiques d'acció social i de gestió ambiental però no d'RSE!

Bon govern. Podeu dividir l'RSE en dos, interna vs. externa, en tres, triple compte de resultats econòmic, social i ambiental), les 3P (*People, Planet, Profit*), o les set de la ISO 26000. Totes tenen el seu valor, però si no tenim present el vector del bon govern podem caure en l'error de reduir l'RSE a una suma de bones pràctiques ambientals, socials i econòmiques, molt lloables però mancades d'allò que li confereix coherència i solidesa, i que afecta el govern de l'organització: lideratge ètic, missió i visió corporatives, valors de l'organització, transparència, diàleg amb grups d'interès, criteris de remuneració variable...

Fer filantropia està molt bé, però per ella mateixa no és RSE. L'RSE comença abordant les responsabilitats primàries, aquelles que són inherents a la pròpia activitat. Està molt bé col·laborar amb una entitat del barri però la primera responsabilitat davant la societat d'un firma d'auditoria és la integritat. Després podria venir la conciliació de la vida laboral i familiar, com a secundària, i finalment, tot allò que permeti fer-nos corresponsables de reptes de la societat on la nostra empresa no hi té una responsabilitat directa serà benvingut i formarà part de l'RSE sols en la mesura que s'estigui gestionant integralment.

Responsabilitats Terciàries

Millorar determinats aspectes del seu entorn social més enllà de la seva activitat específica

Responsabilitats Secundàries

Millorar els efectes resultants de l'activitat de l'empresa amb els grups socials amb qui interactua

Responsabilitats Primàries

Bàsiques. Corresponen a la dimensió interna i són inherents a la seva activitat



Mazars posa el focus per als propers anys en la diversitat i, més concretament, la diversitat de gènere. Han llançat al nivell global el programa Women at Mazars, considerant que la diversitat de gènere representa una autèntica palanca de canvi i és part indissoluble de la seva visió per promoure la innovació.

- Work Smart: es motiva per treballar de forma remota fent ús de la màxima flexibilitat possible gràcies a tecnologies.
- Mazars life: grup de treball per dissenyar iniciatives destinades a millorar l'equilibri entre la vida personal i professional (dies lliures per fer voluntariat, programa de conserge (servei de bugaderia, personal shoppers, etc.).
- Parents at Mazars: grup de treball per generar iniciatives destinades a ajudar els pares i mares de Mazars: servei de mainadera últim minut o el dia dels nens amb activitats lúdiques a l'oficina.
- Pla d'Igualtat de Mazars Espanya –no sotmès a obligació legal– per accelerar i potenciar la igualtat de gènere en plantilla i socis.



La **Federació Empresarial del Gran Penedès** té un compromís en RSE que ve de lluny. El 2006, encara com a ADEG, van elaborar un Decàleg de l'Ètica empresarial i es van certificar en la norma SA8000 per tal de mostrar a les empreses membres quin era el camí, incorporen l'RSE en els Premis anuals, tenen un projecte per promoure la figura de la persona empresària ètica, fomenten la cultura, la cohesió social, la igualtat de gènere, disposen de mecanismes avançats de governança... El compromís amb el territori s'explicita a la *missió: la FEGP és una entitat que manté un compromís amb el seu entorn social i econòmic i que entén com a prioritari el progrés del territori, en tant que beneficia el conjunt de ciutadans i entitats que hi conviuen i garanteix el futur de les activitats que s'hi desenvolupen*. Aquest compromís amb el territori l'ha portat a defensar el teixit empresarial alhora que ha promogut un aprofundiment en el sentit d'RSE, emfasitzant les apostes per la qualitat i la innovació al costat de la implicació en la comunitat i la inclusió social.



Campos Estela. Empresa especialitzada en àpats i lleure als menjadors escolars, integrada per un equip amb una àmplia experiència en nutrició, seguretat alimentària, pedagogia i lleure educatiu. Avui en dia gestiona l'espai del migdia a escoles de les comarques de les comarques barcelonines amb interès pels hàbits alimentaris saludables. La seva missió corporativa se centra a cuinar benestar per afavorir l'equilibri entre la vida laboral i familiar. El projecte Pesa i Pensa permet fer responsables els nens i nenes de decisions com si cal repetir un plat sencer o bé agafar més pa o més fruita. En la seva prova pilot el malbaratament alimentari al menjador escolar es va reduir en un 35% i la generació de residus en un 50%.

Dialogar amb els grups d'interès

Les empreses no viuen al marge de la societat. Avui més que mai, les empreses necessiten establir relacions amb diferents agents, entre els quals altres empreses de la cadena de proveïment i suport però també organitzacions diverses.

Per què dialogar?

- Incloure els grups d'interès a les consultes o accions de l'empresa millora la seva receptivitat i confiança en l'empresa, i ajuda a millorar-ne la gestió, ja que permet identificar, comprendre i respondre a temes i preocupacions referents a l'empresa.
- Escoltar els grups d'interès contribueix a enfortir l'empresa: ajuda a detectar possibles problemes abans que apareguin, ofereix una perspectiva diferent, projecta una imatge positiva, dona lloc a oportunitats...



A qui tenim en compte quan hem de prendre una decisió? Una empresa tradicional tenia en compte els interessos de la propietat i la clientela i, cada cop més, l'equip intern. Avui dia moltes empreses s'han adonat que hi ha altres parts que tenen interessos legítims sobre l'empresa. Mostrar sensibilitat és important: fer l'esforç de comprendre els punts de vista, valorar la pertinença i rellevància de les demandes.

Els grups d'interès són les persones o grups de persones (clients, equip, associacions, administracions, accionistes...) que poden afectar o veure's afectats per les activitats, productes o serveis de l'empresa. Primer cal identificar quins són els de la nostra empresa.

- Riu amunt: la cadena de proveïment és un punt crucial per a moltes empreses, ja que la societat porta a terme un escrutini creixent sobre la traçabilitat dels productes i de les matèries fetes servir i la manera com s'han produït.
- Riu avall: la ciutadania i els nostres clients disposen cada cop de major informació i poder damunt les empreses. Eines com les xarxes socials faciliten i acceleren la capacitat de resposta, anàlisi i difusió d'opinions sobre les actuacions de les empreses, fet que obliga a generar maneres diferents de relacionar-s'hi més basades en la transparència i on l'honestedat i sentit de la responsabilitat adquireixen més centralitat.



L'ètica no es limita a allò que és més evident perquè succeeix dins les quatre parets de la pròpia organització. Cal integrar dins la nostra RSE els impactes generats al llarg de la cadena de proveïment.

En el cas de grans clients corporatius, moltes pimes s'han anat trobant darrerament amb una exigència sobrevinguda de subministrar dades basades en indicadors estàndard sobre l'acompliment en RSE o bé s'han hagut de sotmetre a auditories en matèries diverses d'RSE no relacionades amb la qualitat del producte sinó en la manera com l'empresa treballa i gestiona els aspectes d'RSE.

Com dialogar amb els grups d'interès?

Per **identificar** els grups d'interès podem fer-nos preguntes com:

- De qui depèn l'empresa per al seu funcionament?
- Qui pot influir que l'empresa aconsegueixi els seus objectius?
- Amb qui té l'empresa obligacions legals, fiscals, econòmiques...?
- Amb quines institucions clau es relaciona (administracions públiques, representants dels treballadors...)

Per **prioritzar** segons la importància, podem fer servir una graella com aquesta per avaluar-ne la rellevància responent amb Sí (1) o NO (0) a cada pregunta:

Grups d'interès	Exerceix aquest grup una gran influència en el nostre acompliment...			Es veu afectat en gran mesura aquest grup pel nostre acompliment...			Aquest grup es veurà molt afectat o exercirà molta influència en el futur?	TOTAL
	econòmic?	social?	ambiental?	econòmic?	social?	ambiental?		
Treballadors/es	1	1	0	1	1	1	1	6
Proveïdors	1	1	1	1	0	0	1	5
Comunitat local	0	1	0	1	1	1	1	5
Clients	1	1	1	0	0	0	1	4
Bancs	1	0	0	0	0	0	1	2
Inversors	1	1	1	1	1	1	1	7

Per **dialogar-hi** podem fer servir els canals més adequats en cada cas, més o menys formals:

@ correu electrònic 📄 enquesta ✉ carta 📞 telèfon 👥 reunions dinàmiques

Consells

Si us hi sentiu còmodes, podeu establir converses amb els grups d'interès de manera agrupada o fins i tot amb dinàmiques de participació que afavoreixin la creativitat.

Per contra, si encara esteu en una fase molt inicial i creieu que les àrees de millora són rellevants, podeu fer un esforç de progressar i limitar el diàleg a aquells grups d'interès que on sigui possible un procés de menor risc.

Q El diàleg amb els grups d'interès no s'ha de gestionar com un mer requeriment formal per a complir amb la metodologia de l'RSE. És un espai de generació de confiança, d'aprenentatge, on s'obren les possibilitats de millora i d'innovació.

Comunicar l'RSE

És bo posar en valor l'acompliment en responsabilitat social. Permet posicionar-se i guanyar identitat. A més, contribueix a mostrar la presència de comportaments corporatius responsables en el mercat, fet que convida que el sector els imiti i que la clientela se sensibilitzi i els pugui premiar.

Comunicar l'RSE



Retre comptes: procés estructurat per reportar sobre l'acompliment dels impactes empresarials en els diferents vectors de la responsabilitat social. S'adreça a diferents grups d'interès, especialment inversors, analistes, experts, i altres en la mesura que l'organització informant personalitzi la comunicació



Posar en valor: convertir certs components de l'RSE en atributs de la proposta de valor, de manera que la clientela pugui considerar el compromís empresarial i les característiques del producte/servei i premiar-lo amb la tria

Una empresa que gestioni l'RSE pot decidir no fer ús comercial d'aquest compromís, o fer-lo molt limitat o sols en un dels vectors. Es tracta d'una decisió empresarial perfectament legítima. Una altra cosa és el retiment de comptes a partir d'indicadors d'acompliment i la transparència. El que no seria correcte seria no tenir bones pràctiques reals i construir una ficció publicitària fraudulenta.

El **màrqueting amb causa** és una manera de vincular la marca a una causa social. Però compte: donar diners a una ONG no implica una gestió de l'RSE. En algun cas podria tractar-se de greenwashing, és a dir, d'utilització d'un atribut d'RSE per donar capciosament una imatge positiva de l'organització que no es correspon a la realitat.



El màrqueting amb causa ben fet és positiu. Neix amb les campanyes promogudes per American Express: el 1982 llançà una campanya en què es comprometia a lliurar 5 cèntims de dòlar als artistes de San Francisco cada vegada que els seus clients fessin ús de la targeta, i 2 dòlars per cada nova targeta contractada. En tres mesos es van recaptar 108.000\$. A casa nostra, des de fa molts anys veiem que per comprar una garrafa d'**Aigua de Ribes** un tant per cent es destina a Unicef.



Granel és una franquícia de comerços de productes alimentaris que es defineix com un espai de llibertat en la manera de comprar. Tenen la seu a Caldes de Mont-

bui i botigues per Catalunya i fa a altres llocs. Promouen la compra responsable, el consum sostenible, la reducció de residus i l'alimentació conscient. La seva proposta de valor es basa en la venda a granel. Després a dins, pots trobar la informació de cada producte, ja que tots són o bé ecològics o bé de proximitat. Volen adreçar-se a un públic ampli i van considerar que la proposta de valor havia de ser simple, basada en un sol atribut.

Cafès Novell tenen la seu a Vilafranca del Penedès, compren el cafè en origen i fan la torrefacció i comercialització, i des de fa més de deu anys van ser pioners a fer servir cafè responsable certificat.

KH Lloreda té la seu a Canovelles i són líders del mercat amb el seu producte estrella KH7, que va ser pioner a obtenir l'ecoetiqueta europea. Totes dues empreses estan profundament compromeses amb l'RSE i van ser pioneres però no van incorporar l'RSE en la proposta de valor, ja que la clientela no estava preparada i els podia penalitzar. Actualment, Novell ha basat l'anunci de TV sobre les seves càpsules monodosi compatibles amb Nespresso en el seu caràcter sostenible, ja que en aquest cas ha considerat que la població no sols està preparada sinó que està creixement preocupada per la quantitat de càpsules d'alumini que no es reciclen.

Retiment de comptes

Els informes d'RSE o memòries de sostenibilitat són l'eina especialment indicada per mostrar el grau de compromís d'una organització a l'hora d'abordar els seus principals reptes socials, econòmics i ambientals i comprovar la seva voluntat real de retre comptes a la societat amb transparència.

Informes. Els estàndards —com els proporcionats per GRI— permeten la comparabilitat de la informació. Per donar resposta als requeriments dels grups d'interès, cada cop més companyies publiquen informació no financera per mitjà de memòries de sostenibilitat o informes d'RSE, o bé dins els informes anuals de gestió. El 2016, se'n van publicar més de 6.300 a tot el món.

Materialitat. Alguns temes són comuns a totes les empreses, com les polítiques de diversitat, la formació del personal, la seguretat i salut en el treball, etc., però l'important és identificar quins continguts tenen més transcendència per a una empresa i per a un sector concret en un moment determinat, és a dir, la materialitat. Així, per exemple, un banc pot informar dels esforços que fa en gestió dels residus, però la seva àrea de major impacte no és l'ambiental sinó tots els processos relacionats amb la transparència dels seus productes financers. La metodologia de gestió de l'RSE requereix que l'empresa rendeixi comptes en relació amb les matèries que són rellevants per als grups d'interès al voltant del context de sostenibilitat.

Qualitat. Des de la versió GRI G4, s'ha donat cada vegada més rellevància al reporting de la informació que realment genera impactes positius i negatius en la cadena de valor de l'organització. En altres paraules, reportar *qualitat i no quantitat*. Els nous estàndards de GRI fan major èmfasi en correlacionar els temes materials amb la informació pública de l'organització. A més, ara se sol·licita una descripció d'on es produeixen els impactes i la participació de l'organització en aquests impactes, sigui en les seves operacions o en les seves cadenes de valor.

Memòria no financera. La Directiva europea d'informació no financera posa sobre la taula la importància que l'empresa rendeixi comptes sobre l'RSE. No es tracta solament d'una major exigència dels poders públics sinó que respon a la necessitat del mercat de disposar d'informació més adequada per valorar les empreses i anticipar riscos no convencionals. Si bé l'obligatorietat afecta només algunes empreses grans, considerades d'interès general, cal entendre el missatge: la informació no financera és fonamental per comprendre una empresa des d'una suma més rica de perspectives.

Fases per reportar la informació no financera segons els Estàndards GRI

1. Realitzar un estudi de materialitat

És clau que les organitzacions reportin els indicadors socials, ambientals i econòmics que siguin rellevants per al seu negoci i, conseqüentment, per als seus grups d'interès. En aquest sentit és necessari realitzar consultes i estudis per identificar quins són els impactes positius i negatius en la seva cadena de valor.

2. Selecció dels indicadors a reportar

Una vegada identificats quins són els assumptes materials, i pels quals l'organització ha de retre comptes als seus grups d'interès, és necessari realitzar una anàlisi dels indicadors inclosos a les guies específiques per reportar els temes rellevants per a les organitzacions, segons diferents temàtiques: econòmiques, ambientals i socials.

3. Definir i implantar un model de *reporting*

El pas següent, una vegada definit el contingut rellevant a reportar a l'informe no financer, és identificar quina informació podrà disposar l'organització i a través de quins canals/eines de *reporting* s'obtindran. En aquesta fase és comú identificar alguns indicadors que són rellevants per ser reportats però que, a causa del sistema de reporting actual, no és possible obtenir-ne aquesta informació. En aquest cas, és important que l'organització així ho expliqui a l'informe i que es treballi per implantar mecanismes de control i comunicació d'aquests indicadors.

Addicionalment, les organitzacions poden optar entre dos models de *reporting* segons els estàndards GRI: el *core* o el *comprehensive*. En el primer cas, l'organització únicament reporta els seus indicadors generals, mentre que en el segon model s'inclouen addicionalment tots aquells indicadors específics rellevants per a l'organització.

4. Elaborar i comunicar la informació no financera

L'últim pas és elaborar l'informe d'informació no financera seguint la metodologia establerta a l'estàndard GRI, que detalli el contingut general sobre els impactes positius i negatius en l'organització, com també les polítiques i procediments que s'han establert per a la seva gestió.

(Model aportat per Deloitte). Revista l'Auditor num. 81.

La rendició de comptes serveix per:

- Millorar la pròpia comprensió sobre com s'ubica l'empresa en el seu context de sostenibilitat, el camí recorregut i el camí per recórrer.
- Mostrar als grups d'interès quin és el rendiment en àrees rellevants de manera que es pugui fonamentar el diàleg.
- Mostrar exemplaritat en el mercat, de manera que altres empreses puguin valorar la incorporació de bones pràctiques similars que facin avançar sectorialment i territorialment en la sostenibilitat.
- Facilitar la presa de decisions informada per part dels grups d'interès, especialment la clientela.
- Generar confiança i credibilitat en els grups d'interès, i anar construint una cultura de la transparència.
- La consistència d'aquests informes no té relació amb el volum d'informació, sinó amb la rellevància i objectivitat a l'hora de seleccionar i informar d'aquells continguts que tenen més potencial d'afectar, positivament o negativament, l'entorn on opera cada empresa.

Memòria d'RSE o Informe de sostenibilitat

- És una forma estructurada de rendir comptes periòdicament sobre el rendiment de l'empresa respecte a les matèries rellevants. Ha d'aportar informació de l'impacte de l'empresa en els diferents vectors. Existeixen marcs estàndard amb indicadors establerts de manera que es faciliti la comparabilitat entre empreses informants.

Uns consells

- Tingueu en compte tots els grups d'interès identificats. Algunes informacions poden adreçar-se específicament sols a alguns d'aquests.
- Eviteu tractar el retiment de comptes amb to propagandístic. Una nota de rendició de comptes hauria de mostrar dades objectives, comparables, amb qualitat informativa.
- La qualitat informativa ve donada per aportar una informació completa, sense ambigüitats, que presenti una sèrie temporal que permeti apreciar el procés, que marqui objectius de millora o previsions de rendiment, que compari amb el sector o amb el context.
- La memòria ha de ser equilibrada, transparent i coherent. No serà creïble una memòria que sols reculli punts positius i que no mostri àrees de millora.

Informació permanent

- De manera quotidiana i informal, les empreses poden mostrar transparència retent comptes de les seves actuacions, impactes, conflictes... Avui dia, les xarxes socials permeten que aquest requeriment es pugui fer de manera àgil i econòmica, i integrada en els canals comunicatius habituals de la pròpia empresa.

Uns consells

- Una microempresa que no tingui capacitat per fer una memòria anual pot exercir la seva transparència per mitjà d'un blog i xarxes socials on vagi explicant les millores que ha incorporat i les situacions crítiques en matèria d'RSE.
- No tindria sentit per a una empresa que es digui transparent que publiqui una memòria anual on expliqui coses que han succeït fa més d'un any i, per contra, no expliqui amb immediatesa per mitjà de les xarxes socials una situació succeïda fa unes hores.
- Si, per exemple, s'ha produït una intoxicació al restaurant, la clientela té l'expectativa legítima que l'empresa doni explicacions sobre què pot haver passat, com està investigant, quines mesures han pres de manera immediata i què estan fent per evitar que torni a succeir. Qualsevol altra cosa, avui és opacitat, manca d'RSE en la gestió de la presumpta mala pràctica, i acceleració en la pèrdua de confiança.



Global Reporting Initiative (GRI) és una organització internacional independent que dona suport a empreses, governs i altres organitzacions per entendre i comunicar l'impacte de les empreses en aspectes de sostenibilitat crítics: canvi climàtic, drets humans, corrupció i molts altres. www.globalreporting.org

Els **estàndards de GRI** presenten un format modular a partir de 3 guies universals aplicables a tot tipus d'organitzacions:

- GRI 101: fonaments.
- GRI 102: continguts generals.
- GRI 103: enfocament de gestió.

i diverses guies específiques per reportar informació sobre els impactes econòmics, ambientals i socials.



International Integrated Reporting Council (IIRC) és una coalició mundial de reguladors, inversors, empreses, emissors de normes, la professió de comptabilitat i ONG per promoure la comunicació sobre la creació de valor com el següent pas en l'evolució de l'informe corporatiu.

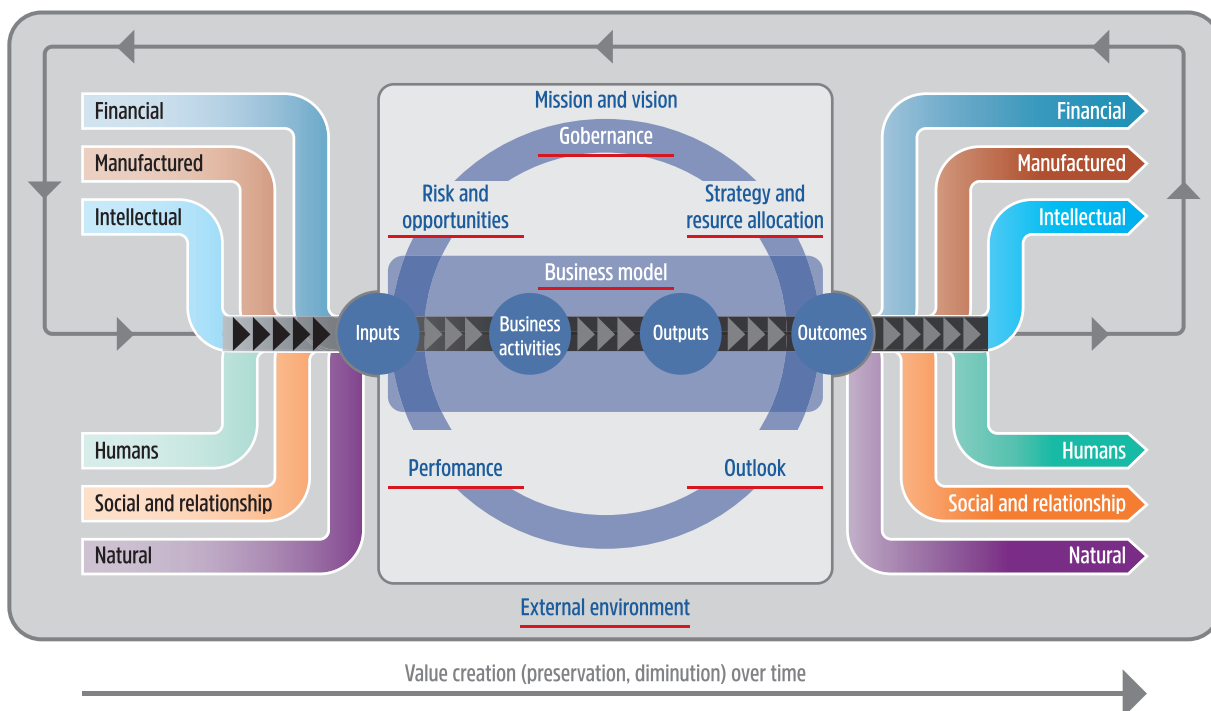
Un **informe integrat** és una comunicació concisa sobre com l'estratègia, la governança, el rendiment i les perspectives d'una organització, en el context del seu entorn extern, condueixen a la creació de valor a curt, mitjà i llarg termini. El seu marc permet que un negoci aglutini aquests elements a través del concepte de "connectivitat de la informació", per tal d'explicar millor la creació d'un valor d'organització.

Informes integrats

Enfront les limitacions dels models de reporting tradicional, l'IIRC ha creat una plataforma de canvi i de consens cap a un model integrat d'informació corporativa. La integració de la informació financera i no financera està cada vegada més implantada arreu. Un 70% de les empreses de l'IBEX 35 ja publiquen un informe anual integrat.

Diferència del reporting integrat?	Model tradicional	Reporting Integrat
Orientació / Focus	Passat; financer	Futur; connexió amb l'estratègia
Marc temporal	Curt termini	Curt, mitjà i llarg termini
Nivell de detall	Elevat i complex	Concís i material
Nivell de confiança	Reporting centrat en resultats	Gran nivell de transparència
Enfocament	Per àrees	Integrat
Abast	Control de gestió / entitats legals	Cadena de valor
Gestió	Financera	Tot tipus de capitals
Indicadors	Financers i no financers	No financers traduïts a valor econòmic

El *reporting* integrat parteix de la idea central de la **creació de valor per a l'organització i per a la resta de grups d'interès i societat en general**, d'acord amb la gestió per part de les empreses dels anomenats capitals financer, industrial, intel·lectual, humà, social i relacional, i natural, els quals augmenten, disminueixen o es transformen a través de les activitats de l'organització, d'acord amb el següent procés:



Font: *El procés de creació de valor, International <IR> Framework, 2013.*

Un informe integrat inclou els següents continguts:

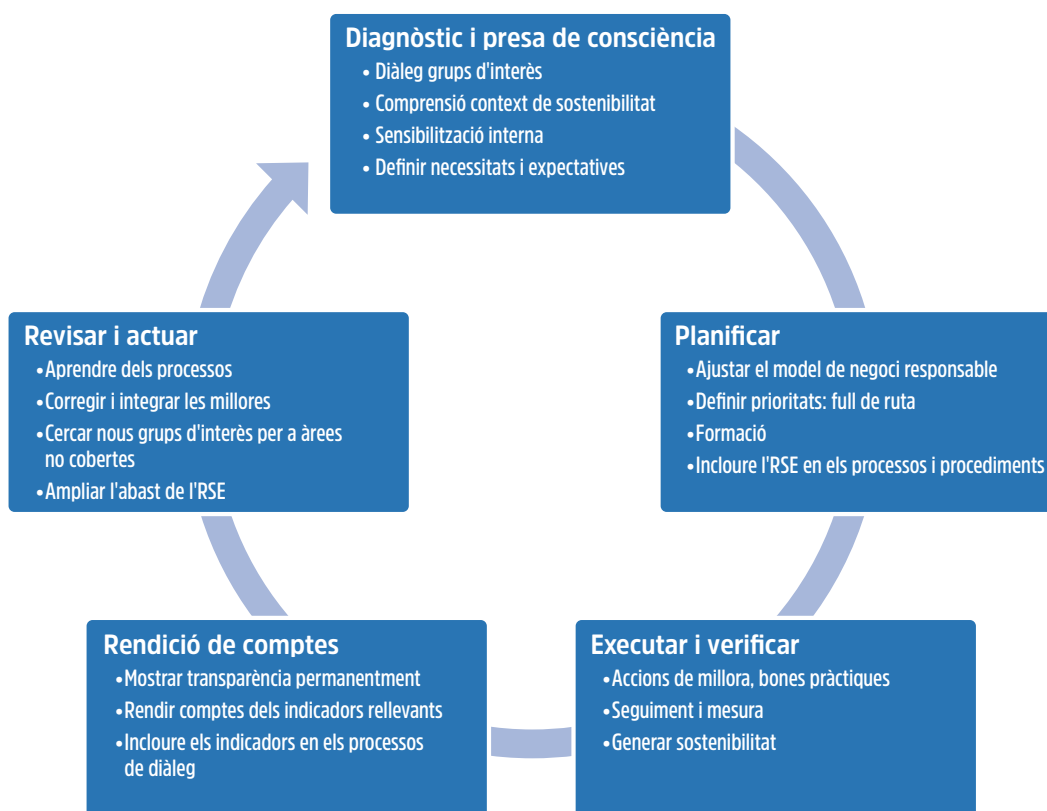
- Descripció general de l'organització i del seu entorn extern.
- Govern corporatiu.
- Model de negoci: amb entrades, activitats de negoci, sortides i resultats.
- Riscos i oportunitats.
- Estratègia i assignació de recursos.
- Acompliment.
- Perspectives futures.
- Bases per a l'elaboració i presentació.
- Orientació general de l'informe.

L'assegurament dels informes integrats s'està abordant actualment des d'un enfocament on la informació financera és auditada en el marc de l'auditoria de comptes tradicional, mentre que la informació no financera és objecte d'un informe d'assegurament extern independent separat, d'acord amb la Norma Internacional d'Encàrrecs d'Assegurament 3000 (ISAE 3000) (Revisada), Encàrrecs d'Assegurament diferents de l'Auditoria i de la Revisió d'Informació Financera Històrica, emesa pel Consell de Normes Internacionals d'Auditoria i Assegurament (IAASB) de la Federació Internacional de Censors Jurats de Comptes (IFAC).

Pla de treball d'RSE per a una Pime

L'RSE és un procés de millora contínua. A més, el context de sostenibilitat va evolucionant molt ràpidament: solucions tècniques, inquietuds socials, reptes ambientals, litigis i pressió dels grups d'interès... Ser una organització socialment responsable és potser un horitzó mai assolible, és un repte permanent.

Cicle de millora contínua. La gestió de l'RSE s'ha d'abordar com un cicle de gestió que requereix planificar, executar, verificar i actuar. Atès que actuem sobre grups d'interès i a partir de valors, cal reforçar elements com la presa de consciència o la rendició de comptes:



Q Actius intangibles

Les empreses ja no solament valen pel que expressen els seus llibre comptables. Hi ha tot un valor invisible, que en el cas d'algunes empreses cotitzades pot tendir a deixar en residual la proporció del valor dels seus actius materials. Per a les pimes també és fonamental: una empresa que no afronti litigis per impactes ambientals o laborals, que disposi de la confiança i credibilitat dels seus grups d'interès, que tingui un equip motivat i implicat i que mostri un compromís cap a la societat, és una empresa que té unes millors garanties de futur. Així, darrere el concepte d'informació no financera no hi ha solament dades per a una rendició de comptes que complementa l'informe financer, sinó que estem parlant de tot un model de gestió empresarial, l'RSE.

Alguns consells:

- **Planificar.** Superar un enfocament de pràctiques puntuals, estructurar un pla d'acció i evitar la improvisació.
- **Revisar.** En tant que cicle de gestió, cal revisar periòdicament l'acompliment i també l'evolució en les demandes de la societat i inquietuds dels grups d'interès.
- **Mesurar.** La sistematització del procés implica disposar de certes mètriques que permetin prendre el pols als diferents vectors de l'empresa, mesurar el progrés, comparar, compartir amb els grups d'interès, i marcar noves fites.
- **Rendir comptes.** Com a característica pròpia de l'RSE, cal fer efectiu el valor de la transparència per mitjà d'una rendició de comptes incorporada en el procés de gestió.
- **Existeixen normes,** etiquetes i iniciatives diverses, que poden servir perquè una organització pugui mostrar el seu nivell de compliment d'acord a un estàndard concret. Per gestionar l'RSE no és necessari estar certificat en cap norma. Per a una empresa petita, si no té cap demanda específica, no cal pensar d'entrada en una certificació.

Q Procés nou

La gestió de l'RSE és un procés de millora permanent més, amb la singularitat que l'empresa sol tenir un coneixement tècnic dels altres mentre que en aquest sovint ha de començar a explorar en terrenys que no li resulten d'entrada tant coneguts, però que, en canvi, necessita conèixer per poder afrontar millor els riscos i oportunitats del futur.

Moltes pimes i microempreses gestionen l'RSE de manera intuïtiva i fan això mateix però sense sistematitzar ni ordenar, i fallen a l'hora de donar forma a la presa de consciència, que és més personal que corporativa, o en la rendició de comptes, que no aborden per feixuga.

Suggerim que facin petits passos assumibles a partir de comprendre quin és el marc general de gestió de l'RSE i que progressivament vagin més enllà quan percebin el retorn positiu.



KPMG: Publica anualment un bon informe d'RSC que se centra en l'essència del negoci: aportar confiança a la societat. Conté algunes reflexions sobre els nous reptes que enfronta l'activitat de l'auditoria. Dedicava un capítol a descriure els seus compromisos en les àrees de bon govern i integritat. Perquè KPMG pugui aconseguir que el públic i societat confii en la nostra reputació, és condició imprescindible seguir desenvolupant la capacitat de ser objectius i independents i, sobretot, d'actuar amb integritat. L'informe proporciona dades concretes sobre la metodologia d'identificació i diàleg amb els grups d'interès. La millor prova que aquesta metodologia ha estat rigorosa i independent és la matriu que conté les matèries rellevants per a l'RSC de KPMG. Les que més pes obtenen són la integritat, la independència i la transparència.

Construïu l'empresa saludable!

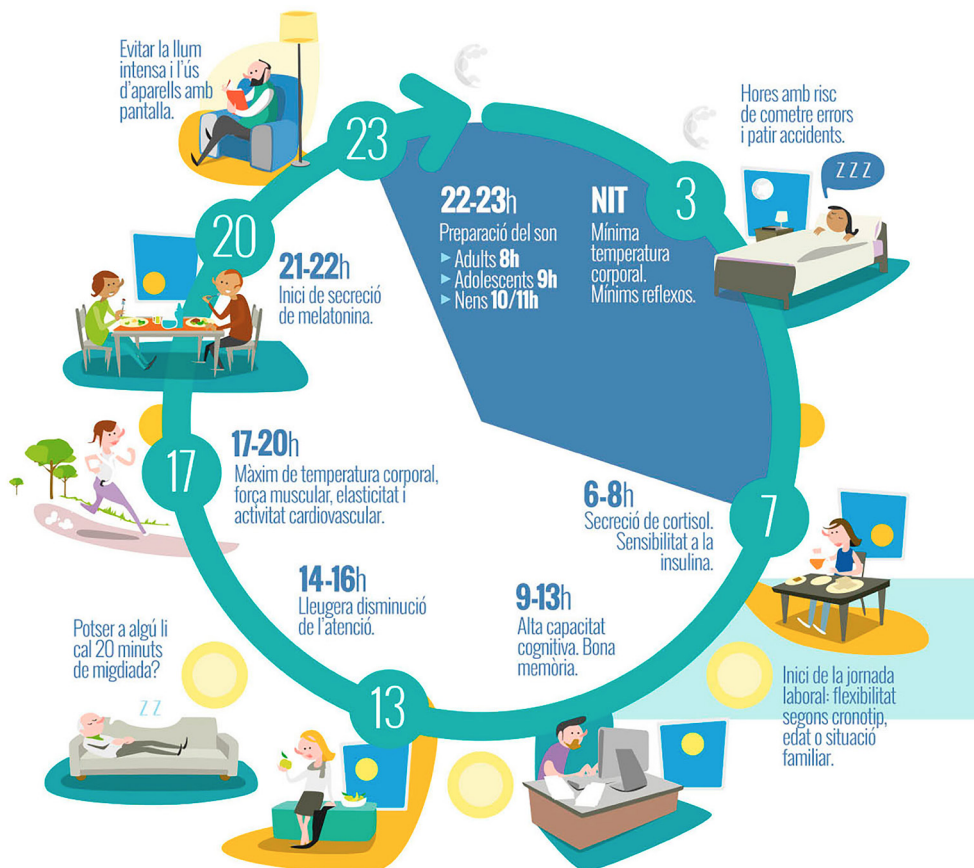
Respon.cat l'ha definit com l'organització que promou i protegeix la salut, la seguretat i el benestar de les persones amb qui interactua, amb un compromís explícit i d'una manera estructurada i continuada: els equips interns i els proveïdors, així com les seves famílies, la clientela i entorn proper.

Més enllà del fet que ja inclou matèries que són obligació legal, forma part d'una manera de repensar el **model d'organització**, l'estil de **lideratge**, l'apoderament de les persones, el respecte a la singularitat i a la diversitat...

Empreses compromeses han aconseguit fer unes organitzacions més sanes i més equilibrades i, en conseqüència, més **eficaces** i **productives**.

Gestió responsable del temps

S'inclou dins l'empresa saludable però és un repte molt material per al sector. Sovint se simplifica en la **conciliació** de la vida laboral i familiar i la **flexibilitat** horària, però cal situar-ho com un repte de sector i de país: la **reforma horària** sobre la qual hi ha un gran consens a Catalunya en la mesura que s'ha pres consciència de la magnitud del problema, que afecta la qualitat de vida i la **productivitat** de les empreses. Per això, calen plantejaments sectorials vinculats a la professió, que inclogui el diàleg amb els grups d'interès, i cal, per part de cada empresa, un abordatge no solament com una bona pràctica laboral, sinó com es racionalitza la gestió de temps, fet que està estretament lligat a com l'empresa **s'organitza**.



Les 24 hores del dia. Font: reformahoraria.cat

Inclou qüestions relacionades amb:

- Ambient físic de treball (p. e., factors físics, químics, biològics, ergonòmics, electroquímics)
- Ambient psicosocial de treball (p. e., cultura institucional, lideratge positiu, estils de comandament, igualtat de tracte, de drets i d'oportunitats)
- Gestió de temps (horaris, flexibilitat, conciliació, reforma horària)
- Hàbits de vida saludable (p. e., activitat física, alimentació adequada, prevenció del consum de substàncies nocives, vida activa i activitat social, salut mental)
- Afectació a la salut de la clientela i a la salut pública en general a partir dels productes i serveis proveïts o com a conseqüència dels processos de producció.

Bona pràctica: tancar abans

Les petites gestories o agències immobiliàries solen tenir uns horaris molt extensius, que van acompanyats d'un temps llarg per dinar, fet que comporta dificultats de conciliació per l'hora de sortida de la feina. En el marc de la reforma horària, algunes han iniciat un procés per avançar l'horari de finalització, a través d'una millora en el funcionament que els ha permès guanyar productivitat i el diàleg amb la clientela per assegurar la comprensió, complicitat i manteniment de la prestació dels serveis.

Millors llocs de treball

Algunes empreses opten a reconeixements sobre millors llocs de treball, com el Best Work Places. Resulta molt interessant per a les grans empreses que competeixen per captar i retenir el talent, però també han liderat els rànquings pimes com **La Fageda**, l'empresa sense ànim de lucre de la Garrotxa que dona feina a persones amb discapacitats psíquiques i problemes de salut mental i que elabora iogurts.

- **KPMG**: ha estat reconeguda com la millor firma on treballar a Espanya i la vuitena al món.
- **EY**: a nivell global està desenvolupant un nou concepte de treball, Workplace Of The Future (WOTF), dins el Pla Estratègic Visió 2020, cap a un entorn basat en la confiança que permeti treballar des de qualsevol part del món gràcies a les noves tecnologies, i noves oficines que potenciïn un ecosistema laboral flexible i participatiu i innovador.

Construiu l'empresa fiable!

Un dels vectors de l'RSE és el bon govern, que inclou la transparència o el compliment, i que ha de permetre assegurar el correcte acompliment de l'organització i la confiabilitat per part dels grups d'interès. En el cas d'empreses orientades a garantir la confiança dels seus clients, aquest és un repte de **coherència**.

L'RSE pretén millorar la sostenibilitat pel que fa als seus impactes. Legítimament l'empresa també espera de l'RSE que li reporti una millora en la capacitat de crear confiança en els seus grups d'interès, des de clientela a persones de l'equip, entre molts altres.

Cultura organitzacional

Es diu que l'RSE comença a dins de l'organització, i sobretot si parlem de pimes. I això vol dir l'equip humà i també un actiu molt més immaterial, la cultura corporativa. L'RSE es correlaciona amb valors i aquests prenen cos en

la cultura de l'empresa. No es pot parlar d'una RSE madura si la cultura interna no ha assumit aquests valors de responsabilitat, de sostenibilitat, de transparència, d'ètica...

Una organització pot exhibir públicament una política de transparència però alhora viure internament situacions que mostrin una cultura més afavoridora de l'opacitat. No és estrany, per exemple, que en una organització algú no gosi informar la direcció amb immediatesa d'un problema per temor a les reaccions. Potser s'espera un moment en què no hi hagi tensió ambiental, o bé no es vol comunicar fins que no es pugui aportar alguna proposta de solució... Sigui com sigui, mostra una organització on la informació no flueix adequadament, fet que pot suposar un risc de negoci a banda de mostrar una manca d'assumpció real del valor de la transparència i una incoherència amb el discurs oficial.

Inclou qüestions relacionades amb:

- Bona gestió empresarial, cultura organitzacional, excel·lència
- Lideratge ètic, estil directiu, presa decisions
- Model de negoci i planificació estratègica responsable
- Criteris d'incentius i remuneració variable
- Transparència i retiment de comptes
- Compliment (compliance)
- Diàleg amb els grups d'interès
- Reputació i confiabilitat
- Cultura de la mediació i la resolució alternativa de conflictes
- ...

Bona pràctica: Línia ètica

Per reforçar la cultura d'integritat, algunes empreses grans desenvolupen programes d'ètica. Algunes companyies on la integritat pren un caràcter estratègic, com les audidores, creen una línia ètica (Whistle-blowing Hotline) que facilita la comunicació de possibles conductes irregulars o poc ètiques, qüestions no relacionades amb la qualitat dels serveis. Aquesta línia es posa al servei del grups d'interès, començant per la clientela o les mateixes persones de la firma, per quan els canals normals de comunicació resultin inefectius o complicats.

Construiu l'empresa verda!

Avui dia hauríem de dir l'empresa circular, si bé l'economia circular té molt més recorregut en sectors industrials que en serveis com els del sector de l'auditoria. L'economia circular té per objectiu que un producte es mantingui el màxim de temps possible dins l'economia, reduint tant l'entrada dels materials com la producció de deixalles verges, tancant o fent molt més llargs els cicles o fluxos econòmics i ecològics dels recursos. Però sí que podem avançar sobretot en un enfocament d'oficina verda, que tendeixi al paper zero i eviti altres impactes derivats de les oficines clàssiques en consumibles i consums.



KPMG fa una estimació de les emissions de CO₂ generades per la firma i les compensa, a més de tenir per a la seu corporativa un dels edificis més ecoeficients.

La nova seu d'EY és ecoeficient i es presenta com una 'oficina sense papers': ja se n'han destruït més de noranta tones. La nova filosofia de treball aconsegueix a nivell global evitar 16.000 vols, reduir CO₂ i un estalvi de 500M\$ anualment.



Sertram Complex Tecnològic és la part immobiliària de les telecomunicacions, un centre amb altíssima velocitat de connexió i gran concentració de centres de dades, que consumeix molta energia en refrigeració. Ha fet una opció fonamental per l'ecoeficiència, amb una inversió molt elevada, però que ara suposa un estalvi important en costos. Es connecten al *District Clima*, amb energies renovables al 100% i l'edifici emet 0 emissions.



Bodevici, plaers ecològics, ofereix gelats, orxata i pastissos bons de vici, aliments ecològics, saludables, de proximitat, de comerç just, sense cap additiu químic, saboritzant, conservant ni colorant. Són saludables per a qui els consumeix i per als productors, amb comerç just, sense explotació. Terrines, gots, tapes, culleretes, canyetes, tovallons... estan fets amb matèries primeres vegetals i renovables. Així, eviten el plàstic, que tarda entre 150 i 1.000 anys a degradar-se i contamina els oceans i la vida del Planeta!

Més informació:

Observatori Catalunya Circular mediambient.gencat.cat/catalunyacircular

Ellen Macarthur Foundation www.ellenmacarthurfoundation.org

Contribuiu a construir un territori socialment responsable!

En el màxim nivell de compromís, una empresa que gestiona la seva RSE té el deure ètic de contribuir a estendre l'aplicació pràctica d'aquest enfocament de gestió al llarg de la seva esfera d'influència. Això es pot concretar en la comunicació de la pròpia RSE orientada pedagògicament a compartir les bones pràctiques amb altres per tal de sensibilitzar. Però l'empresa hauria de pensar com pot ser més proactiva per generar impacte real.

Algunes gestories declaren des de l'inici de la relació professional que faran el millor per al client però que en cap cas convidaran ni acceptaran de travessar línies que suposin l'incompliment normatiu.

KPMG ha inclòs al seu informe d'RSC un apartat específic sobre la "responsabilitat fiscal", que presenta deu principis per a una pràctica fiscal responsable amb la clientela.

El concepte de territori socialment responsable (TSR)



Els reptes de la nostra època són complexos. Sols hi farem front amb la implicació de totes les parts: la responsabilitat és compartida entre organitzacions públiques, privades i socials i cal articular un sentit corporatiu de compromís envers el territori. En el Manifest de Vilanova i la Geltrú per uns TSR, que va liderar Respon.cat i on va col·laborar el Col·legi, s'estableix:

Entenem el Territori Socialment Responsable (TSR) com un ecosistema de valors ètics, compromisos responsables i actituds sostenibles localitzats en un territori a partir de la suma, interacció i corresponsabilització de les organitzacions i de les persones, que permeten abordar-hi els reptes de sostenibilitat amb solucions que creen valor compartit.

Alguns territoris com la Garrotxa, el barri del Raval de Barcelona o l'Alt Penedès han estat reconeguts com a territoris socialment responsables.

El model d'RSC de **KPMG** inclou la col·laboració amb col·lectius desfavorits de la societat, l'impuls a la transformació del Tercer Sector i el suport a l'ocupació de persones amb dificultats. Destina mig milió d'euros a la comunitat (0,15% de la facturació), on cal sumar la dedicació del voluntariat de la companyia: 1.527 persones han participat en projectes amb una valoració econòmica de més de 1.000€ de mitjana per cadascun.

Voluntaris d'**EY** van dedicar una jornada a la reforestació i restauració de l'entorn natural del Delta del Llobregat, per tornar a aquest espai els seus valors paisatgístics, afavorint l'expansió del bosc mixt mediterrani i augmentant la connectivitat entre les àrees boscoses. 60 professionals d'EY han dedicat 2.290 hores a serveis pro-bono.



Kreston Iberaudit sempre ha tingut inquietud de comprometre's en accions socials i solidàries i els Objectius de Desenvolupament Sostenible van ser vistos com una oportunitat per col·laborar per un món millor:

- ODS5, Igualtat de Gènere, promovent la igualtat d'oportunitats de lideratge de les dones a les oficines i el foment d'espais professionals que afavoreixen un ambient igualitari. Dues directives col·laboren amb l'Associació 50a50, que vetlla per la igualtat d'oportunitats de lideratge de les dones en tots els àmbits de presa de decisions en la vida política, econòmica i pública. També formen part del Grup d'Igualtat del Col·legi, per promoure la presència de dones a la professió.
- I també en altres ODS com el 2, de Fam zero, col·laborant amb l'associació "Mallorca sense fam", que ajuda en l'alimentació de col·lectius necessitats; o el 3, de Salut i Benestar, col·laborant amb l'Associació Espanyola Contra el Càncer, per a la difusió dels aspectes fonamentals de prevenció i detecció precoç del càncer, i la promoció d'estils de vida saludables entre els propis professionals.



La **Fundació PwC**, dins del seu objectiu d'involucrar els professionals perquè amb el seu talent i capacitats contribueixin a la millora de la societat, promou el Projecte Impulsa, una iniciativa de voluntariat professional internacional. Des del 2010, durant els mesos d'estiu, uns 70 professionals de PwC han aportat el seu coneixement en projectes d'ONG seleccionades en zones del món molt

necessitades. Per exemple, el 2017 vuit voluntaris van participar en el desenvolupament i impuls econòmic de petits negocis i emprenedors a Colòmbia, Bolívia i Equador, la millora dels processos de la Creu Roja Nicaragüenca i la formació en control de fons i procés d'auditoria en un orfenat a Kenya. El projecte permet fomentar l'orgull de pertinença i enfortir competències fonamentals com el desenvolupament d'un lideratge responsable i la capacitat de treballar en entorns diferents, alhora que, junt amb altres accions, és un element d'atracció de talent.



Estudiar és fàcil és una acadèmia de repàs escolar, d'idiomes i de preparació d'oposicions amb un recorregut de quatre anys. El caràcter unipersonal de l'organització li permet aplicar el seu esquema de valors i estil directiu de forma di-

recta i més fàcil. Per treballar els valors de l'RSE interns i fomentar-los en els grups d'interès, l'organització va portar a terme la campanya 10 valors 10 mesos. Amb aquesta acció es pretenia treballar amb tot l'alumnat un valor cada mes (confiança, creativitat, solidaritat, escolta activa, treball en equip...) i portar a terme diverses campanyes solidàries. Així, es posa un granet de sorra com a acadèmica alhora que s'incentiva cada persona a títol individual a fer accions que contribueixin a millorar l'entorn.

Context normatiu i de foment

RSE i marc legal. La responsabilitat social és una pràctica voluntària de les organitzacions, de manera que no té caràcter obligatori. A partir del moment en què una pràctica esdevé marc d'obligat compliment, ja no formaria part estrictament del marc d'RSE. Una altra cosa és que les normes estableixin alguna regulació al voltant de si cal informar o com s'aprova la política d'RSE dins una empresa.

Context d'impuls. Als darrers anys s'han succeït iniciatives rellevants, ja siguin normatives o de foment, que suposen un punt d'acceleració de l'RSE, especialment significatiu després d'uns anys de crisi en què el desenvolupament no va progressar amb tanta força. Ens referim a iniciatives que suposen un abans i un després i que afecten de ple les empreses, a les quals s'afegiran futures regulacions sobre transició energètica, canvi climàtic, economia circular...

- Llançament dels Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides dins l'Agenda global 2015-2030.
- Acord de París.
- Directiva d'informació no financera (2015, transposada al 2017).
- Codi de Bon govern de la CNMV.

Marc legal i compromís.

De vegades, s'ha definit l'RSE com complir la llei i anar més enllà, però aquesta és una manera d'abordar l'RSE molt poc empresarial, que no parteix del compromís amb la creació de valor compartit. Si hi ha un compromís amb l'RSE, ja cal donar per fet que es respecta la norma, però aquesta no seria la manera òptima d'enfocar-se a l'RSE. De fet, per a una organització compromesa amb l'RSE, no seria suficient complir amb l'articulat de la llei, que podria incloure el frau de llei, sinó que caldria assegurar amb el compromís la intencionalitat, allò que la societat per mitjà del legislador ha previst. Per això, és important comprendre el sentit empresarial de l'RSE.



La reforma del Codi de Bon Govern de Societats Cotitzades i la Llei 31/2014 de reforma de la Llei de societats de capital, així com les recomanacions de l'OCDE en aquesta matèria, estan induint que les bones pràctiques empresarials se situïn com un dels temes centrals en les agendes de les empreses i els seus consells d'administració, dels inversors i reguladors. Impliquen, en termes generals, establir relacions de transparència entre la direcció de la companyia, els seus accionistes i clients, inversors, proveïdors, creditors i

empleats, així com definir els objectius de la companyia i el camí cap a la seva consecució, tenint molt en compte factors com la sostenibilitat o l'ètica. Tal és la seva rellevància que, segons un estudi d'EY, un 97% dels inversors institucionals ha cancel·lat o reconsiderat una inversió davant un marc insuficient de govern corporatiu, fent que els estàndards de governança empresarial determinin l'accés al finançament, entre molts altres aspectes.

A mode de cloenda: el sentit empresarial de l'RSE

D'on ha nascut? Cal remarcar que l'RSE va néixer com un enfocament empresarial, no de cap obligació externa. Així, s'entendrà que, al marge d'aportar un valor a la societat i donar resposta als reptes que aquesta planteja, pretén legítimament garantir la sostenibilitat empresarial. I ho fa a partir de l'enfortiment de la capacitat adaptativa als nous requeriments de la societat i d'orientar-se a desenvolupar la gestió dels actius intangibles: talent dels equips humans, confiança dels clients, solidesa de les relacions en la cadena, llicència social per operar, reputació, marca...

Q Pimes

La immensa majoria de les empreses són petites o mitjanes. Generalment, les grans generen més impactes i exerceixen un control determinant sobre les cadenes de proveïment, que els dona una responsabilitat afegida sobre l'esfera d'influència. Però hi ha moltíssimes pimes que gestionen l'RSE, algunes potser més informalment, però d'altres, fins i tot amb memòries. L'important és com afecta el model de negoci.

El cor del negoci. L'RSE dona resposta a reptes centrals per a l'empresa d'avui. I ho fa estant present en totes les àrees de la gestió empresarial: recursos humans, proveïdors, màrqueting, producció... És a tot arreu transversalment perquè l'RSE finalment és un estil de gestió, una manera de gestionar aquestes matèries. Per tant, no s'ha confondre o reduir l'RSE a algunes bones pràctiques com la filantropia que, malgrat que puguin ser lloables, poden tenir un caràcter més col·lateral, no tant vinculat al cor del negoci. Una manera de comprendre-ho seria dient que l'RSE no fa tant referència a la manera com ens gastem els diners sinó a la manera com els guanyem. Per més que fem donacions, si els recursos s'han generat per mitjà de males pràctiques comercials o de producció, no podríem parlar d'RSE.

Model d'empresa. La responsabilitat social d'una empresa no és una suma de les bones pràctiques que porta a terme, sinó que es correlaciona amb el model d'empresa, els valors, l'estil directiu, l'estratègia... La seva RSE ens ha de fer comprendre com l'empresa forma part del mercat i de la societat, com es relaciona amb els grups d'interès, quines relacions d'aportació de valor hi manté... Si l'RSE forma part realment d'una empresa, caldrà apreciar-ho en declaracions com la seva missió, visió o valors; caldrà que les seves polítiques de compra, de gestió de persones, o de relacions públiques hi siguin coherents; i caldrà que l'empresa reflexioni sobre com els seus valors d'RSE formen part dels seus objectius estratègics.



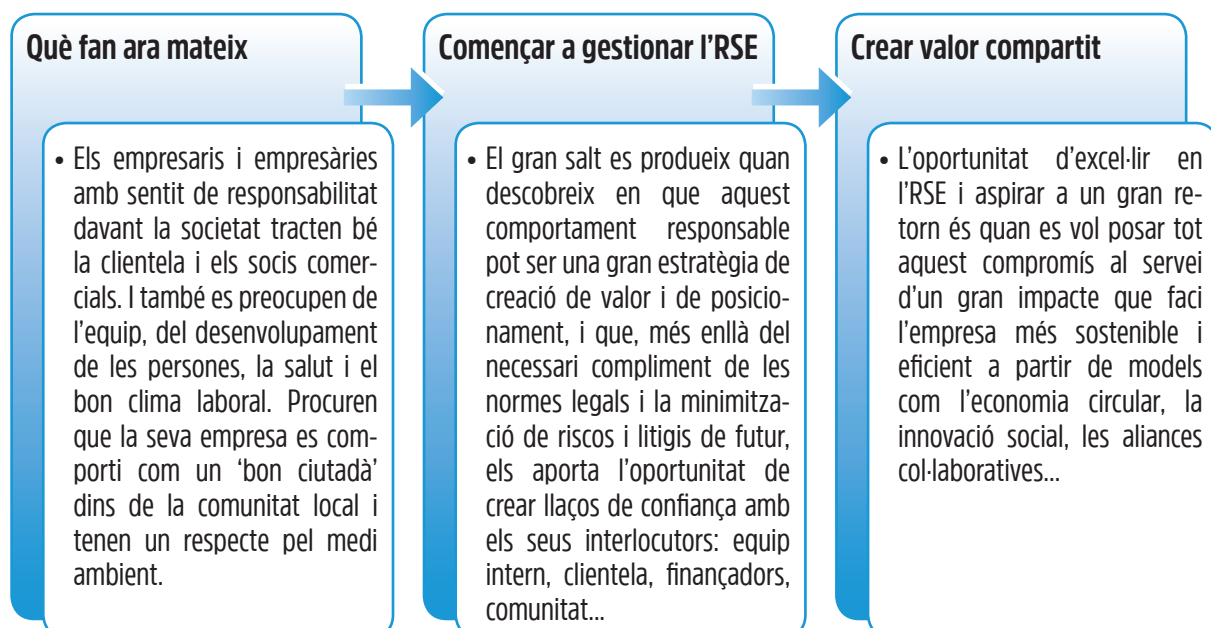
Tarannà Viatges amb Sentit és una pime de 25 persones que porta més de vint anys enviant viatgers arreu el món amb un enfocament de viatges sostenibles. Disposen d'un codi ètic on estableixen els valors que transmeten als seus grups d'interès i s'hi demana als proveïdors que vetllin pels valors de respecte per la diversitat, sostenibilitat i solidaritat. Fan servir banca ètica, el 100% de l'energia consumida és verda i han subscrit els Acords voluntaris amb la Generalitat sobre les emissions de CO₂. Rendeixen comptes des del 2011 publicant memòria anual d'RSE. Subscriuen els Principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides, treballen amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible i són empresa fundadora de Respon.cat. Davant el risc que la clientela contribueixi a posar en perill espècies en extinció proposen no parar a realitzar compres en certes botigues, on d'altres poden tenir comissions. Si un client, malgrat que ha estat adequadament informat de les conseqüències, manté la decisió de, per exemple, pujar en elefants, Tarannà informará el proveïdor local perquè el client pugui fer la contractació directa en destinació, ja que Tarannà no vol beneficiar-se d'aquestes transaccions econòmiques.

Bona gestió. Pot semblar que gestionar amb RSE acaba confonent-se amb gestionar bé l'empresa, i no estariem gaire desencaminats, ja que estem parlant de gestió empresarial. Moltes pimes es preocupen per fer bé la feina, tracten bé el seu equip, no enganyen la clientela, tenen relacions a llarg termini amb proveïdors, col·laboren amb la comunitat, s'esforcen per millorar en allò que pugui causar algun perjudici. Certament, l'RSE vol dir gestionar bé, amb rigor, tenint en compte els interessos legítims dels diferents grups d'interès i tractant de crear el màxim valor compartit per a tots, des de la propietat fins a la clientela.

Gestió de riscos. Sota l'impacte de la crisi econòmica, algunes empreses es van esforçar per millorar la gestió de riscos. Però no totes van anar més enllà dels riscos tradicionals de mercat. En el nou ambient de negoci, cal saber identificar els riscos emergents, alguns vinculats al comportament corporatiu i al propi model de negoci. Una empresa amb una gestió posada al dia ha de preveure els riscos que es deriven del bon govern, de l'entorn de les noves tecnologies, i també de tot el que suposa la seva responsabilitat social corporativa.

RSE vol dir crear valor, però valor compartit. No es tracta d'una visió filantròpica, no es tracta de guanyar molts diners per després fer donacions per millorar la reputació o per reparar els problemes causats. Es tracta de crear riquesa fent les coses bé. I fer-les bé en el mateix moment de produir i d'adquirir les matèries primeres, i a l'hora de concebre el model d'empresa. Parlem de fer empresa. No parlem de res més que de fer empresa, però tal com hauria de ser l'empresa del segle XXI, respectuosa, sensible, sostenible. L'RSE ha nascut del cor de la gestió empresarial més avançada. En empreses amb una cultura més evolucionada per als nous temps. Té una lògica empresarial. I a més, té un sentit estratègic:

Q *La creació de valor compartit, segons un article de Michael Porter i Mark Kramer a la Harvard Business Review, consisteix en la capacitat d'una empresa per anar més enllà de satisfer les necessitats del client i abordar necessitats socials fonamentals a través del seu model de negoci. La forma més potent de causar impacte en les qüestions socials és a través de la pròpia empresa: a través de productes i serveis que estiguin dissenyats per crear valor econòmic i també social.*



El sentit empresarial per a les firmes d'auditoria

Si l'RSE és un gran repte per a les empreses i organitzacions de tota mena, també ho és per a les firmes d'auditoria, amb el valor afegit que està cridada a generar una activitat de negoci creixent. Les firmes han de mostrar plena alineació amb tot que l'RSE porta associat: el bon govern, el desenvolupament sostenible, l'empresa saludable, la igualtat de gènere, l'economia circular, reporting no financer, i tantes altres tendències que marquen el camí a les organitzacions amb una cultura més avançada. L'RSE suposa una gran oportunitat d'ampliació d'activitats per al sector, ja que aporten un valor de confiança i alhora un repte d'aprenentatge, desenvolupament i coherència.



Grant Thornton

Grant Thornton. Aquesta firma realitza cada tres anys un estudi que és un bon termòmetre de l'evolució de l'RSE, on es recull l'opinió de 2.500 primers executius d'empreses grans i mitjanes empreses de 34 països. L'edició 2014 revela que els líders empresarials ja no perceben els objectius comercials i de negoci de forma separada dels objectius socials o ambientals. Es recull com el 83% dels empresaris espanyols (deu punts percentuals més que la mitjana de l'Eurozona) identifica les millores en eficiència energètica i la gestió de residus com les dues principals iniciatives d'RSE que desenvolupen les seves empreses. L'acció social, a través de la participació en activitats de la comunitat, donacions en metàl·lic i donació de productes i serveis a les ONG constitueixen el segon bloc en importància dins de les activitats. Addicionalment es recull una tendència sostinguda que situa l'estat espanyol en els primers llocs de les classificacions internacionals d'elaboració de memòries de sostenibilitat.



Col·legi
de Censors Jurats
de Comptes
de Catalunya

=

EL CØL·L3G1

