



La comunicació de la responsabilitat social i la transparència

GUIA PRÀCTICA
DE RESPONSABILITAT SOCIAL
PER A LA PIME

La comunicació de la responsabilitat social i la transparència

La comunicació de la responsabilitat social i la transparència

GUIA PRÀCTICA
DE RESPONSABILITAT SOCIAL
PER A LA PIME



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Direcció i coordinació de les eines Ressor

Diputació de Barcelona

Lidera: Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació

Hi participen: Àrea de Presidència, Àrea de Benestar Social, Àrea d'Igualtat i Ciutadania, Àrea de Govern Local, Àrea de Medi Ambient

Coordinació de la guia

Àrea de Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell, SL

Socis del projecte

Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

Ajuntament de Mataró - IMPEM

Ajuntament de Sabadell - Promoció Econòmica de Sabadell, SL

Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet, Grameimpuls, SA

Ajuntament de Sant Celoni

Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa, SA

Comissió Obrera Nacional de Catalunya

Consell Comarcal de l'Anoia

Consell Comarcal del Vallès Occidental

Diputació de Barcelona

Federació d'Empresaris de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

Fundació Cecot Innovació

SURT, Associació de Dones per a la Inserció Laboral

Unió General de Treballadors de Catalunya

Universitat Autònoma de Barcelona

© del text: La Vola Companyia de Serveis Ambientals SAL

© de l'edició: Diputació de Barcelona

Setembre del 2007

Disseny i producció: Direcció de Comunicació
de la Diputació de Barcelona

Fotocomposició: Foletra SA

Impressió: EMSA

Dipòsit legal: B-43343-2007

Índex

| | |
|--|----|
| Presentació | 9 |
| Pròleg | 11 |
| Introducció | 13 |
| Per què les empreses aposten per la responsabilitat social empresarial | 14 |
| Quins elements formen part de la responsabilitat social empresarial | 16 |
| Per què cal comunicar la política de responsabilitat social empresarial | 16 |
| Com s'estructura aquesta guia | 18 |
| El codi de conducta | 21 |
| Conceptes clau | 21 |
| En què consisteix | 21 |
| Quins objectius persegueix | 22 |
| Quins beneficis aporta a l'empresa | 24 |
| Metodologia que s'ha de seguir per a la seva elaboració i implantació | 24 |
| Fase 1: creació del grup de treball | 25 |
| Fase 2: elaboració del codi de conducta | 27 |
| Fase 3: implantació i comunicació del codi de conducta | 34 |
| Fase 4: avaluació del codi de conducta | 34 |

| | |
|---|----|
| Mínims per a les PIME micro | 35 |
| Definició dels valors o principis d'actuació | 36 |
| Elecció dels grups d'interès de l'empresa | 36 |
| Definició de compromisos amb cadascun dels grups d'interès | 36 |
| Implantació i comunicació | 37 |
| Exemples | 37 |
| Competitive Strategy Insurance (CSI) | 38 |
| Construcciones Llabrés Feliu | 39 |
| VertiSub | 40 |
| La Memòria de Sostenibilitat | 41 |
| Conceptes clau | 41 |
| En què consisteix | 41 |
| Quins objectius persegueix | 42 |
| Quins beneficis aporta a l'empresa | 43 |
| El model GRI (Global Reporting Initiative) | 43 |
| Metodologia que s'ha de seguir per redactar la memòria | 45 |
| Fase 1: preparació | 46 |
| Fase 2: planificació | 46 |
| Fase 3: avaluació | 55 |
| Fase 4: elaboració de la Memòria de Sostenibilitat | 56 |
| Fase 5: millora | 58 |
| Mínims per a les PIME micro | 59 |
| Indicadors bàsics | 60 |
| Exemples | 63 |
| Bodega Pirineos | 63 |
| Harineras Villamayor | 64 |
| Javierre | 65 |

| | |
|--|-----|
| El pla de comunicació | 67 |
| Conceptes clau | 67 |
| En què consisteix | 67 |
| Quins objectius persegeix | 69 |
| Quins beneficis aporta a l'empresa | 71 |
| Metodologia que s'ha de seguir per a l'elaboració del pla | 73 |
| Fase 1: anàlisi de l'empresa | 74 |
| Fase 2: elaboració del mapa de grups d'interès | 78 |
| Fase 3: determinació dels mètodes que s'utilitzaran per conèixer les necessitats dels grups d'interès als quals s'adreça el pla de comunicació | 80 |
| Fase 4: elaboració del diagnòstic de necessitats | 82 |
| Fase 5: elaboració del pla d'actuació | 84 |
| Mínims per a les PIME micro | 89 |
| Anàlisi dels elements de RSE a l'empresa | 90 |
| Anàlisi de les eines de comunicació | 92 |
| Elecció dels públics | 93 |
| Disseny de les accions de comunicació | 93 |
| Exemples | 94 |
| ASM Web Services | 95 |
| SOM.os 51 | 100 |
| TQ TECNOL | 103 |
| ANNEX 1: Exemples de codi de conducta | 107 |
| Codi de conducta de Competitive Strategy Insurance (CSI) | 107 |
| Codi de conducta de VertiSub | 114 |
| ANNEX 2: Glossari de conceptes | 119 |
| ANNEX 3: Bibliografia | 123 |

Presentació

La Diputació de Barcelona treballa de manera prioritària per afavorir la cohesió social i la millora de la qualitat de vida en els 311 municipis de la província. Un dels mitjans per aconseguir aquest objectiu és promoure la responsabilitat social entre els diferents agents que intervenen en el territori: les empreses, les administracions públiques i les entitats del tercer sector.

En aquesta línia, i seguint les orientacions de la Unió Europea en el sentit de prestar una atenció particular a les petites i mitjanes empreses i a les seves especificitats i de fomentar la responsabilitat social d'aquest col·lectiu, la Diputació de Barcelona impulsa el projecte Ressor, l'objectiu del qual és sensibilitzar i promoure pràctiques de responsabilitat social empresarial (RSE) en la petita i mitjana empresa, així com realitzar actuacions destinades a potenciar territoris i organitzacions socialment responsables.

El projecte Ressor, cofinançat pel Fons Social Europeu en el marc de la iniciativa Equal, planteja un repte cabdal: introduir el discurs –i també la pràctica– de la responsabilitat social en les petites i mitjanes empreses, que són la base del teixit productiu del nostre territori. Per això, ofereix un conjunt d'eines amb la finalitat de desenvolupar i aplicar la responsabilitat social empresarial. Es tracta d'unes eines pensades i desenvolupades tenint presents, d'una banda, la realitat diversa de les PIME i les seves múltiples casuístiques i, de l'altra, els diferents àmbits temàtics que tenen a veure amb la responsabilitat social.

El resultat de l'intens i molt participatiu treball de tots els socis del projecte i de les diferents àrees de la Diputació de Barcelona són les sis guies pràctiques destinades a incloure solucions de millora a les PIME en sis àmbits

bàsics de responsabilitat social d'empresa: la igualtat i les mesures de conciliació, la gestió de la diversitat, la qualitat de les condicions laborals, la gestió ambiental, la salut i la seguretat, i la comunicació de la responsabilitat social i la transparència.

Aquesta guia, **LA COMUNICACIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA TRANSPARÈNCIA**, es planteja com una eina per donar pautes pràctiques per a la comunicació de les accions de responsabilitat social empresarial de les PIME i, com la resta de la sèrie, aspira a convertir-se en un volum útil i de consulta profitosa per avançar cap a una gestió més responsable del conjunt d'empreses que configuren el teixit productiu del territori de la província de Barcelona, una gestió que suposa, a més d'un compromís ètic, un potencial de beneficis a mitjà i a llarg termini per a les empreses que l'apliquin.

Celestino Corbacho

President de la Diputació de Barcelona

Pròleg

Em plau presentar-vos la guia LA COMUNICACIÓ DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL I LA TRANSPARÈNCIA, que s'emmarca en el projecte europeu Ressort de promoció i acompanyament de la responsabilitat social de les PIME per a la millora de l'ocupació a la nostra província, liderat per la Diputació de Barcelona.

En el marc de l'elaboració de materials, l'aportació i el treball del Servei de Dinamització del Teixit Productiu Local de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic es concreta en l'elaboració de la guia que us presentem, resultat de la feina en equip amb les entitats sòcies del projecte.

La responsabilitat social de les empreses aporta a les PIME beneficis en imatge pública, legitimitat i rendibilitat sostenible a llarg termini en la seva relació amb els empleats, els clients, les empreses i entitats proveïdores, les administracions i la societat. En aquest sentit, les empreses que emprenen aquest camí es proposen assolir un major grau de transparència envers els seus grups d'interès i trobar mecanismes per comunicar les seves accions de responsabilitat social. Avui, més que mai, la imatge d'empresa responsable és un element clau i repercuteix molt directament en la seva competitivitat en el mercat.

La present guia proposa un seguit de mesures i eines orientades a ajudar les empreses a ser més transparents i posar en pràctica la comunicació de la responsabilitat social empresarial. En l'elaboració d'aquesta guia s'ha posat un interès especial en aquelles formes de comunicació més comunes i eficaces, sobretot aquelles més adequades a les característiques específiques de les petites empreses.

Desitgem que aquesta guia sigui una eina útil per afavorir la major transparència de les empreses i poder demostrar així la seva aposta per les polítiques de responsabilitat social i el seu compromís amb el desenvolupament sostenible de la societat.

Teo Romero Hernández

President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic

Introducció

La responsabilitat social empresarial (RSE), també anomenada responsabilitat social de les empreses, és un model de gestió empresarial que té en compte no només la generació de beneficis econòmics, sinó també l'obtenció de beneficis socials. Es basa en el compromís voluntari que adquireixen les organitzacions per a la millora de la societat, la preservació del medi ambient i el desenvolupament sostenible. Perquè una empresa sigui socialment responsable, cal que integri l'ètica en tota la seva gestió, és a dir, en totes i cadascuna de les àrees que la formen.

Aquesta definició de RSE, però, no és l'única. Segons el projecte Ressort, la responsabilitat social de les empreses és el compromís de les PIME amb les necessitats dels seus grups d'interès (és a dir, les parts afectades per la seva activitat) en els diferents àmbits (laboral, acció social, medi ambient, clientela, entitats i empreses proveïdores, bon govern i transparència), mitjançant una implicació voluntària i solidària que va més enllà del que imposa la legislació vigent.

Per la seva banda, el Llibre Verd que va presentar l'any 2001 la Comissió de les Comunitats Europees, titulat *Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses*, pretén iniciar un ampli debat sobre com podria fomentar la Unió Europea la responsabilitat social empresarial, que consisteix en el fet que les empreses decideixen voluntàriament contribuir a l'assoliment d'una societat millor i un medi ambient més net. Aquesta responsabilitat s'expressa davant de les persones que treballen a l'empresa i, en general, davant de tots els seus interlocutors, que alhora poden influir en el seu èxit.

Malgrat que puguem trobar diferents definicions de la RSE, totes comparteixen el fet que, sota el paraigua del concepte de responsabilitat social empresarial, hi conviuen una sèrie de pràctiques i sistemes de gestió que promouen la sostenibilitat econòmica i mediambiental i que contribueixen a la millora de la societat.

Per què les empreses aposten per la responsabilitat social empresarial

Actualment, les empreses ja no només són vistes com ens generadors de llocs de treball, productivitat i riquesa, sinó com a agents de desenvolupament en les comunitats en les quals treballen. Així, com a membres d'una comunitat que són, les empreses han de comportar-se de manera responsable, tot integrant l'ètica en la seva gestió. I és que no només tenen una funció econòmica, sinó també una funció social i ambiental.

Mitjançant la política de RSE, l'empresa pretén satisfer les demandes i les expectatives dels seus grups d'interès, amb els quals manté un diàleg constant. A mesura que la RSE vagi avançant en el temps, les empreses que actuïn sense tenir en compte els interessos de la societat i el respecte degut al medi ambient no podran competir amb les que sí ho facin.

Les PIME que no aconseguixin demostrar que actuen de forma socialment responsable no podran accedir als contractes públics, que cada vegada inclouen més requeriments i clàusules socials i mediambientals, i tampoc no podran ser proveïdores de grans empreses, ja que aquestes, per complir el seu compromís amb el desenvolupament sostenible, cada cop es fixen més en la manera d'actuar de les organitzacions amb les quals estableixen relacions.

Així, per donar a conèixer el seu comportament responsable, cal que l'empresa comuniqui les seves accions de RSE. Aquesta guia pretén donar pautes pràctiques per a la comunicació de les accions de responsabilitat social empresarial que du a terme l'empresa.

ELEMENTS DE RSE INTERNA

Creació de llocs de treball de qualitat

Programes de conciliació vida laboral - vida personal

Manteniment de bon clima laboral

Integració de persones amb discapacitats

Direcció accessible

Comunicació interna efectiva

Formació contínua per a tots els àmbits de l'organització

Salaris equitatius i competitius

Programes d'acollida per al nou personal

Política de reconeixement i compensació

ELEMENTS DE RSE EXTERNA

Respecte al medi ambient

Implicació en la comunitat local

Sistemes de producció ètics

Publicitat veraç

Respecte a la competència

Acció social

ELEMENTS COMUNS (INTERNES I EXTERNS)

Respecte als drets humans

Igualtat i no-discriminació

Política econòmica transparent

Integritat en les relacions amb les persones

Transparència i honestat amb els grups d'interès

Quins elements formen part de la responsabilitat social empresarial

Una manera de presentar les pràctiques de RSE o els compromisos que adquireix l'empresa socialment responsable és classificant-los en funció de si són interns o externs. N'hi ha alguns que es poden trobar en ambdós grups (intern i extern). El quadre de la pàgina anterior ens mostra alguns d'aquests elements amb més claredat.

Per què cal comunicar la política de responsabilitat social empresarial

La comunicació és un mitjà clau per promoure aquesta nova manera de gestionar les organitzacions. De fet, un dels requisits indispensables perquè una empresa sigui socialment responsable és que comuniqui, és a dir, que comparteixi la informació amb els seus grups d'interès, tant interns com externs, i que mostri la seva aposta per la millora de la societat.

La comunicació empresarial ha deixat de ser una eina d'informació per passar a formar part de la gestió. En un entorn en el qual cada dia es valora més tenir una imatge responsable amb la societat, si es vol ser competitiu, és vital tenir cura de la comunicació, tant internament com externa (vegeu el quadre superior de la pàgina següent).

En definitiva, una empresa socialment responsable ha de ser transparent. Aquesta transparència es pot fer patent a través de la rendició de comptes en forma d'informes o memòries anuals verificables.

Fer una bona planificació de la comunicació i comptar amb les eines i els canals adients ajudarà l'empresa a mostrar-se tal com vol que la percebin. I és que una comunicació de les pràctiques de RSE mal planificada o ineficient comporta diversos riscos (vegeu el quadre inferior de la pàgina següent).

Per què comunicar és important

Perquè ser socialment responsable implica l'obligació inherent de ser transparent amb els seus grups d'interès.

Perquè amb el simple fet de comunicar l'aposta per la RSE, l'empresa ja fa un bé a la societat, ja que dóna exemple i anima altres organitzacions a dur a terme, també, pràctiques socialment responsables.

Perquè l'empresa ha d'informar els seus públics de les activitats que du a terme en matèria de RSE i demostrar com compleix, amb les seves accions, els compromisos que ha adquirit.

Perquè fa que les persones que formen part de l'empresa s'impliquin en els seus resultats i se sentin orgulloses de pertànyer-hi.

Perquè la comunicació de la RSE contribueix a la millora de la imatge de l'empresa i l'ajuda a generar confiança.

Riscos d'una comunicació ineficient de la responsabilitat social empresarial

Ser percebuda com a no responsable amb la societat, amb la pèrdua de confiança consegüent.

Que els grups d'interès o els públics als quals s'adreça l'empresa no interpretin correctament la motivació que té aquesta per emprendre accions de RSE i consideri que les fa, simplement, per netejar una possible imatge negativa o per contrarestar pràctiques que perjudiquen la societat.

Per exemple, si l'empresa dedica recursos a ajut humanitari i ho comunica externament, ha de pensar, també, a tenir cura a l'hora de procedir a la comunicació interna i vetllar per la millora de les condicions laborals de la seva plantilla, si no vol ser percebuda com una entitat incoherent i/o hipòcrita.

En un futur, pot passar que un banc no concedeixi un préstec a una empresa perquè sap que no es comporta d'una manera responsable, o que les persones que consumeixen els seus productes deixin de fer-ho per la mateixa raó. La comunicació de RSE ben gestionada pot evitar tots aquests riscos.

Per comunicar adequadament la RSE, comptem amb eines que ajuden l'empresa a ser transparent, en tant que li permeten demostrar la seva aposta per les polítiques de responsabilitat social i el seu compromís amb el desenvolupament sostenible de l'economia i de la societat.

Per això, aquest manual pretén ser una guia metodològica de com posar en pràctica la comunicació de la responsabilitat social empresarial. Tot i que no equival en cap cas a un informe exhaustiu sobre totes les opcions disponibles, la guia se centra en les maneres de comunicació més comunes i eficaçes, especialment aquelles per a les petites empreses que disposen de recursos limitats en termes de temps, personal, experiència i fons.

Com s'estructura aquesta guia

Aquesta guia s'estructura en quatre parts.

Les dues primeres aprofundeixen en dues eines que ajuden les empreses a ser transparents amb els seus grups d'interès:

- el codi de conducta, un document que estableix les regles i els principis que orienten la manera d'actuar de les empreses. Aquest document és una eina molt útil per:
 - implicar les persones que formen part de l'empresa en el projecte comú que la defineix,
 - comunicar el caràcter propi de l'empresa davant del mercat, l'Estat i la societat,
 - donar a conèixer l'organització i els objectius que persegueix,
 - desenvolupar una cultura d'aproximació a la societat, tot intentant conèixer les necessitats dels grups d'interès de l'empresa, per tal d'incorporar-les i d'aconseguir, en conseqüència, que siguin satisfetes.
- la Memòria de Sostenibilitat, un informe que recull el conjunt d'accions

i activitats que du a terme l'empresa en matèria de responsabilitat social. Aquesta eina ajuda a:

- donar a conèixer als seus grups d'interès el compromís de l'empresa amb el desenvolupament sostenible de l'economia, amb el respecte del medi ambient i amb la millora de la societat,
- donar resposta als interessos dels grups d'interès o parts interessades de l'empresa,
- projectar una imatge de transparència i responsabilitat social.

La tercera part fa un plantejament pràctic de com l'empresa ha de comunicar les seves accions de responsabilitat social, a través del Pla de comunicació de RSE.

Totes tres parts expliquen en què consisteixen aquestes eines, quins objectius persegueixen, quins beneficis aporten i quina metodologia cal seguir per posar-les en marxa a l'empresa, així com quins són els mínims perquè una empresa pugui utilitzar aquestes eines amb efectivitat (especialment pensades per a les PIME micro). A més a més, s'aporten exemples que fan més entenedores totes les explicacions que conté la guia.

Per acabar, la quarta part de la guia ofereix, a manera d'annex, exemples de codis de conducta, un glossari dels conceptes que apareixen al llarg del manual i que hem cregut interessant definir per tal d'assegurar que la guia sigui clara i entenedora, i bibliografia relacionada per ampliar els coneixements en la matèria.

El codi de conducta

CONCEPTES CLAU

EN QUÈ CONSISTEIX

Un codi de conducta, també anomenat codi ètic, estableix les regles i els principis que orienten la manera d'actuar de les empreses. Determina el que l'empresa considera correcte i el que no. Es tracta d'una guia de referència per a les persones que formen part de l'organització, en la qual poden trobar suport quan han de prendre decisions. A més, està destinat a clarificar la missió (la raó de ser), els valors (la seva guia de comportament) i els principis i normes de conducta professional d'una organització.

Per a aquesta guia s'ha escollit el terme *codi de conducta*, en considerar que és més operatiu per a una PIME.

El codi de conducta defineix clarament que l'empresa aposta per una sèrie de comportaments i en rebutja d'altres. És, a més, una eina de comunicació que reflecteix el compromís de l'organització amb els seus valors més importants.

Què cal tenir en compte

És imprescindible comptar amb el compromís i el suport de la direcció general. Només així se li donarà la importància que mereix.

S'ha d'escriure en llenguatge clar i senzill, per tal que tots els que componen l'organització el puguin entendre.

Ha de ser específic de cada organització, ja que, com s'ha dit abans, es basa en els valors de l'organització i en reflecteix la personalitat.

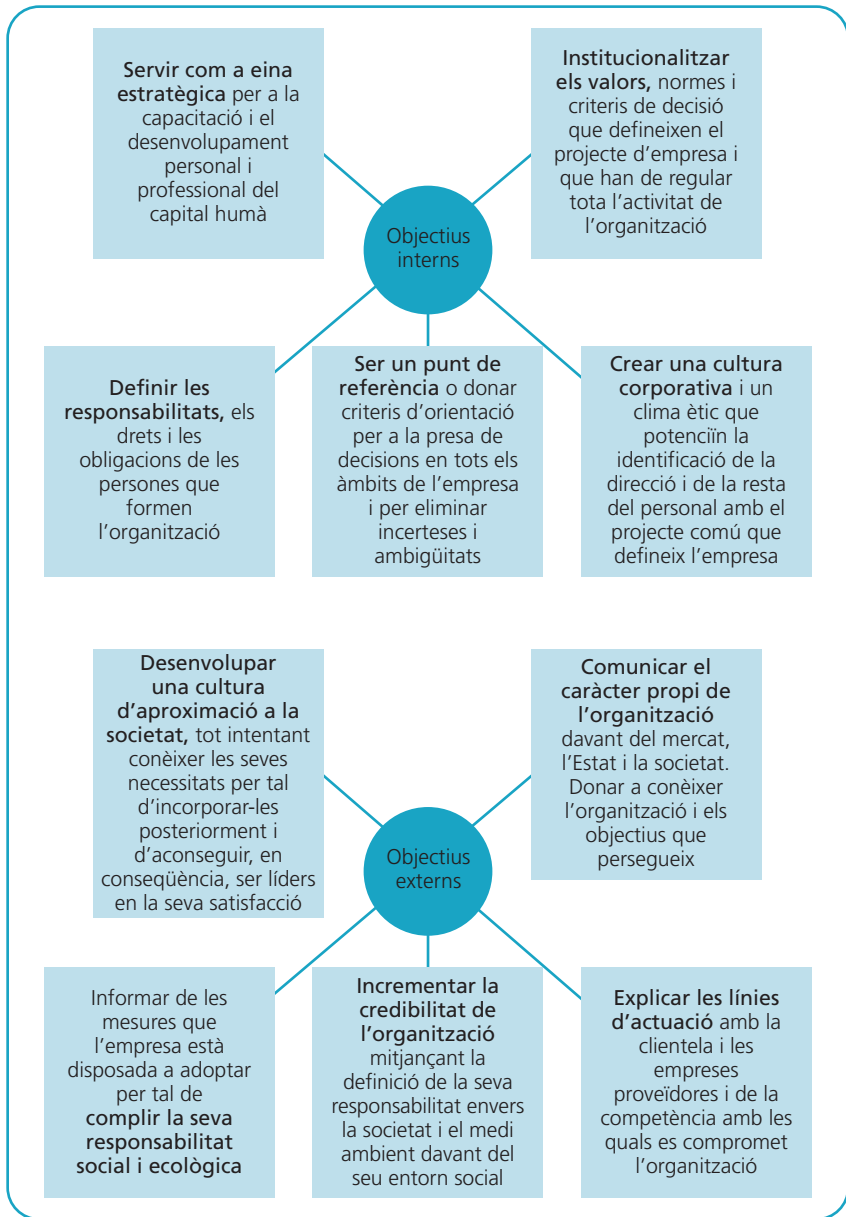
És imprescindible la participació de representants de diferents àmbits de l'organització en l'elaboració del codi i que el grup de persones que el treballin estigui format per membres de diverses àrees de l'empresa.

El codi de conducta no és un document tancat, sinó que ha de ser susceptible de rebre modificacions. I és que si el mercat canvia, les empreses s'han d'adaptar a les noves circumstàncies, de manera que també s'hi ha d'adaptar el codi de conducta.

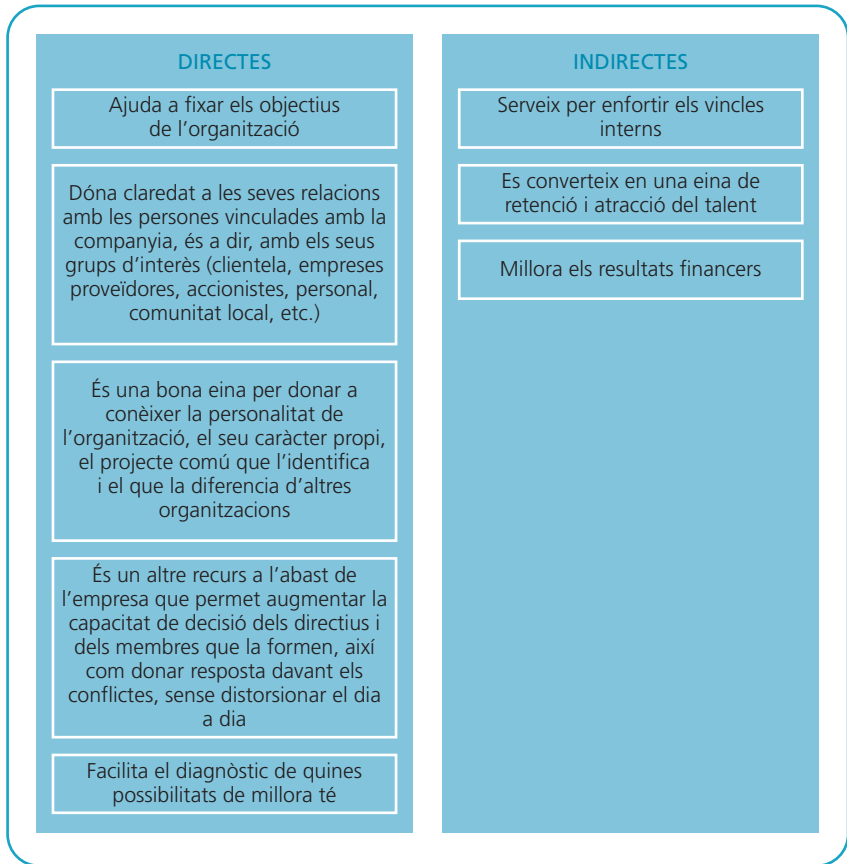
El codi de conducta ha de ser un projecte realista, és a dir, no massa ambiciós pel que fa a incloure compromisos que després no es puguin complir. El contingut, doncs, s'ha de poder implantar a l'organització.

QUINS OBJECTIUS PERSEGUEIX

L'elaboració i la posterior implantació d'un codi de conducta a l'empresa persegueix diversos objectius, que es poden dividir entre interns i externs, com es pot veure en el quadre de la pàgina següent:



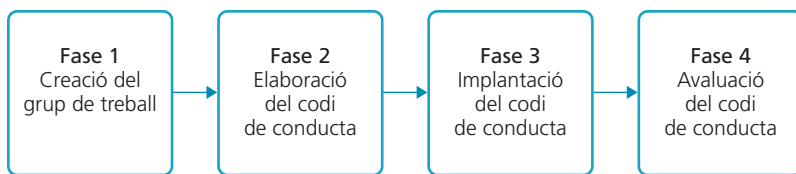
QUINS BENEFICIS APORTA A L'EMPRESA



METODOLOGIA QUE S'HA DE SEGUIR PER A LA SEVA ELABORACIÓ I IMPLANTACIÓ

A continuació es fa una descripció dels passos que cal seguir per elaborar, d'una manera pràctica, un codi de conducta.

FASES PER ELABORAR I IMPLANTAR UN CODI DE CONDUCTA A UNA PIME



FASE 1: CREACIÓ DEL GRUP DE TREBALL

En l'elaboració d'un codi de conducta pot participar una sola persona o diverses, prèviament designades per la direcció.

Allò més efectiu és fer-ho comptant amb la col·laboració de representants de totes les categories de l'empresa, per tal que el projecte identifiqui al màxim les necessitats i els valors de les persones que constitueixen l'organització. Si no, es pot rebre com una imposició i pot perdre, doncs, la seva efectivitat.

1. Com seleccionar el grup de treball

Per tal de determinar quines són les persones més adequades dins de l'organització per formar part del grup de treball que elaborarà el codi de conducta, es poden fer entrevistes a diversos membres de l'empresa. És important designar una persona que sigui la responsable del projecte d'elaboració del codi, per tal de saber en tot moment qui té la informació, com va el procés, etc.

Les característiques d'aquest grup de treball són:

- Que sigui un grup multidisciplinari i representatiu de diferents col·lectius i àmbits de l'empresa.
- També en poden formar part membres de grups d'interès externs (clientela, empreses proveïdores, etc.).
- S'aconsella que el nombre de persones que en formen part sigui imparell, per tal de facilitar el recompte de votacions a l'hora de prendre decisions.

En funció de la grandària de l'empresa, el nombre de membres del grup variarà, però el més adient és que el formin entre cinc i onze persones.

- Les persones escollides han d'acceptar voluntàriament participar en aquest projecte.

2. Com constituir el grup de treball

1. Acte formal de constitució del grup de treball i sessió de formació

És important que el grup de treball es constitueixi a través d'un acte formal i que, sobretot, compti amb el suport explícit de la direcció general de l'empresa. Fins i tot, la direcció general podria inaugurar l'acte amb unes paraules adreçades als membres del grup de treball, que expliquin per què l'organització inicia aquest procés, quins objectius persegueix i quines expectatives es tenen.

A continuació, la persona responsable del projecte (ja sigui algú d'una consultoria externa, ja sigui algú de l'empresa) ha d'impartir una sessió de formació sobre ètica empresarial a la resta de components del grup de treball, en què es parli de la importància de tenir un codi de conducta i es donin, a més a més, les pautes de treball per a la seva elaboració i implantació. Aquest pas ajudarà a aconseguir els objectius previstos.

El contingut d'aquesta sessió de formació hauria de ser el següent:

- Antecedents d'ètica empresarial.
- Què és un codi de conducta.
- Objectius interns i externs que persegueix.
- Parts que formen un codi de conducta.
- Beneficis per a l'empresa.
- Exemples de codis de conducta d'altres organitzacions.

2. Elaboració del reglament del grup de treball

Per tal d'assegurar el funcionament correcte del grup de treball, és indispensable elaborar un reglament. El contingut bàsic d'aquest reglament podria ser:

| | |
|------------------------------|--|
| Introducció | Breu introducció que expliqui l'objecte del reglament |
| Missió | Explicar quina missió té el grup de treball i quina és la seva durada prevista |
| Composició | Detallar la composició del grup, nombre mínim i màxim de persones, departaments que han d'estar representats, què cal fer en cas de baixes per renúncia, etc. |
| Funcionament | Establir el funcionament del grup de treball i les seves normes: <ul style="list-style-type: none"> – tractament confidencial de la informació, – valor de les votacions, – circumstàncies que poden dur a l'expulsió d'algun membre del grup, – calendari de reunions o pla de treball, – funcions de la figura del portaveu, etc. |
| Definició de funcions | Definir si el grup de treball s'encarregarà només de l'elaboració del codi de conducta o, també, de la seva implantació i posterior avaluació |

FASE 2: ELABORACIÓ DEL CODI DE CONDUCTA

No hi ha una pauta estricta que determini com ha de ser un codi de conducta, ja que cada organització l'adaptarà a les seves necessitats i característiques.

Així, pot limitar-se a ser una declaració de la missió de l'empresa o incloure, a més, normes, principis i conductes adients per tal de relacionar-se amb cadascun dels grups d'interès, etc.

Per elaborar el codi de conducta, el grup de treball ha de decidir en quins aspectes vol que es basi:

- Missió.
- Visió.
- Valors empresarials.

POSSIBLES ASPECTES DEL CODI DE CONDUCTA



- Principis d'actuació ètics (per exemple, legalitat, justícia, responsabilitat, etc.).
- Competències necessàries de les persones que formin l'organització.
- Compromisos amb els grups d'interès o parts interessades de l'empresa.
- Obligacions legals de l'empresa i dels seus membres.
- Aspectes conflictius de l'organització (per exemple, per a empreses que generin residus).
- Com es farà el seguiment de la implantació del codi de conducta.

A continuació es proposen un seguit d'etapes per a l'elaboració del codi de conducta de l'empresa. No cal dir que és només una proposta i que la planificació depèn del grup de treball i de les preferències de l'organització.

1. Definir l'índex

En primer lloc, cal establir i acordar entre els membres del grup de treball quines parts constituïran el codi de conducta de l'empresa.

Un possible índex seria:

- **Carta del director general** que faci d'introducció del codi de conducta, en què ha d'esmentar el suport que dóna a aquesta iniciativa i la voluntat de l'empresa d'anar pel camí de la responsabilitat social empresarial.
- **Objectius del codi de conducta** i àmbit d'aplicació. En aquest apartat s'informa de les intencions del projecte i s'estableix a quines persones o òrgans afecta.
- **Valors** de l'organització.
- **Principis i compromisos** en relació amb els grups d'interès.
- Comitè de seguiment o **comitè d'ètica empresarial**.

2. Seleccionar i definir els valors empresarials

Aquest apartat de la guia explica les pautes que cal seguir per escollir i definir els valors que té l'empresa. Per tant, no és necessari per a les empreses que ja els tenen definits i publicats.

Abans, però, cal explicar què són els valors empresarials. Els valors són una part essencial de la cultura empresarial. Determinen una direcció comuna per a totes les persones que formen part de l'empresa, així com les conductes i actituds que s'han de tenir en l'exercici diari de les responsabilitats de cada lloc de treball.

Els valors també defineixen el caràcter fonamental de l'organització i en conformen la identitat, bo i propiciant la cohesió de tots els seus membres i el desenvolupament d'una filosofia de gestió pròpia.

Totes les persones que formen part de l'empresa han de conèixer aquests valors i estar-hi d'acord, per tal que les conductes individuals i col·lectives respectin i segueixin les creences de l'empresa.

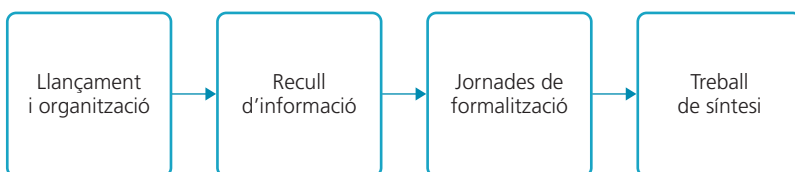
El sistema de valors es converteix en un instrument que ajuda a aconseguir els resultats esperats per l'empresa. En definitiva, compartir els valors persegueix generar un sentit de pertinença en organitzacions que cerquen el progrés reforçant la seva cultura.

Determinar i definir quins són els valors empresarials

Per determinar i definir els valors empresarials, també denominats valors corporatius, només cal explicar què entén l'organització per aquesta expressió.

Detallem a continuació el procés que cal seguir per tal de determinar i definir els valors empresarials:

PROCÉS PER DETERMINAR I DEFINIR ELS VALORS EMPRESARIALS



- Llançament i organització
En aquesta etapa s'ha de delimitar l'abast del projecte, els aspectes operatius i establir les responsabilitats del grup de treball.
- Recull d'informació
L'objectiu és definir amb claredat l'estratègia del negoci i descobrir els valors essencials que l'empresa té actualment i els valors que desitja pel futur.
- Jornades de formalització
En aquestes jornades de formalització, el grup de treball ha de fer el procés de reflexió per tal de formalitzar els valors de l'organització de manera participativa.
- Treball de síntesi
En l'última etapa, el sistema de valors ja ha estat definit i formalitzat i és la base per a les conductes que s'hi adequen.
En els dos quadres següents presenten exemples de valors empresarials:

ANTARES CONSULTING

Empresa de consultoria experta en estratègia, gestió i tecnologia, especialitzada en salut, ciències de la vida, serveis socials i socio-sanitaris

Compromís

Compromisos concrets amb els nostres clients:

- Gestionar el coneixement i l'aprenentatge permanent.
- Aportar el millor als nostres clients.
- Assumir els reptes dels nostres clients i implicar-nos en els seus projectes.

Autonomia

Aspirem a aconseguir l'autonomia responsable dels nostres col·laboradors:

- Compartir responsabilitats.
- Desenvolupar les capacitats emprenedores i innovadores.
- Fomentar el desenvolupament professional i el creixement intern.

Atreviment

Els reptes que ens plantegem són fruit de l'equilibri entre l'atreviment i l'afany raonable per aconseguir-los:

- Esforçar-nos a col·laborar amb clients líders en el seu sector.
- Competir amb els millors.
- Creure en les nostres capacitats presents i futures.

Cooperació

Considerem que la cooperació és una habilitat fonamental en l'entorn empresarial actual. Cal:

- Atendre les necessitats de col·laboradors i clients.
- Impulsar la consciència d'equip i l'enriquiment professional.
- Compartir els coneixements i l'experiència.

Integritat

L'actuació ferma basada en valors reforça la serietat dels nostres plantejaments professionals i la nostra integritat:

- Creiem en els nostres principis i els compartim.
- Demostrem la integritat mitjançant la coherència dels nostres actes.
- Afronem els desacords amb valentia.

COMPETITIVE STRATEGY INSURANCE (CSI)

Empresa de consultoria i serveis professionals per al sector assegurador

Flexibilitat/Iniciativa

Comptem amb un equip d'experts que ens permet anticipar-nos a les necessitats dels nostres clients i del mercat. Els experts aporten idees i solucions innovadores: evolucionem com a organització i ens adaptem als canvis de manera tolerant i transigent.

Honestedat/Respecte

Actuem basant-nos en els principis d'integritat i sinceritat; sabem escoltar els plantejaments dels altres i compartir els propis.

Coherència

Actuem en consonància amb els valors que hem definit i som conseqüents amb ells.

3. Identificar els grups d'interès de l'empresa

Considerem grups d'interès qualsevol persona, grup, organització o empresa que tingui relació amb una altra organització o empresa. Aquests grups d'interès poden afectar (o ser afectats per) les decisions preses per aquesta empresa.

Per tal de determinar el grau d'influència que poden tenir els grups d'interès, es valoren aquests tres aspectes:

- **Poder**

És la capacitat i habilitat que tenen per tal d'aconseguir que l'empresa dugui a terme allò que el grup d'interès desitja.

- **Urgència**

És la importància que el grup d'interès atorga a les seves demandes i la rapidesa amb què les sol·licita.

- **Legitimitat**

És la capacitat que tenen les demandes dels grups d'interès de ser considerades apropiades.

4. Definir els compromisos i les responsabilitats que es volen tenir amb els grups d'interès

La direcció de l'empresa ha de determinar el contingut i l'abast dels compromisos i les responsabilitats que està disposada a assumir amb els seus grups d'interès. Aquests han de ser compromisos estratègics, és a dir, a termini mitjà i llarg, i han de condicionar la conducta i la cultura de l'empresa.

Per tant, aquests compromisos són una decisió que ha de prendre la direcció de l'empresa, com a resultat d'una reflexió sobre la responsabilitat que l'empresa té envers els seus grups d'interès. El compromís responsable neix de l'interior de la mateixa empresa, ha de ser compartit per tots i cadascun dels integrants de l'organització i ha de comunicar-se a les parts interessades.

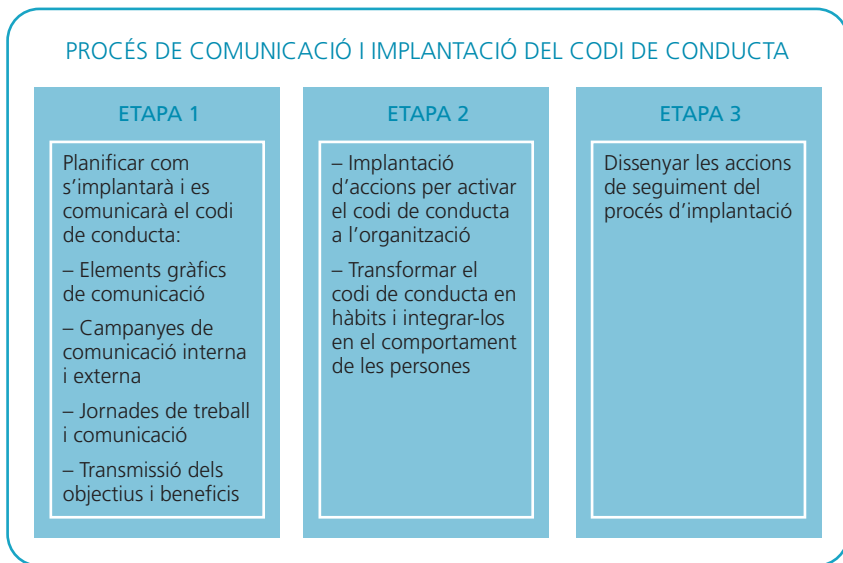
5. Definir el procediment de seguiment i revisió del codi de conducta

La direcció de l'empresa haurà de definir el procediment més adequat per tal de realitzar periòdicament el seguiment i la revisió del codi de conducta.

FASE 3: IMPLANTACIÓ I COMUNICACIÓ DEL CODI DE CONDUCTA

Un cop acabada l'elaboració del codi de conducta i després que aquest sigui aprovat per la direcció general, cal establir quina serà la manera més adequada d'implantar-lo a l'organització. Per això, cal determinar a quins grups d'interès (interns i externs) es vol comunicar i com.

Detallem a continuació les etapes del procés de comunicació i implantació del codi de conducta en l'organització:



FASE 4: AVALUACIÓ DEL CODI DE CONDUCTA

La darrera fase del projecte consisteix a determinar com es valorarà si tota l'empresa es comporta o no de la manera que estableix el codi de conducta.

Es tracta de saber quin ha estat l'impacte del codi a l'organització i d'avaluar el grau de compliment dels objectius fixats prèviament.

Per tal de fer una avaluació acurada, és recomanable crear un comitè d'ètica empresarial o comitè de seguiment. Algunes de les seves funcions són:

- Vetllar per l'adequada aplicació de les normes i principis recollits en el codi de conducta.
- Assessorar qualsevol persona que ho demani sobre la seva aplicació.
- Informar, periòdicament i de manera objectiva, la direcció de l'empresa sobre com s'està desenvolupant el codi de conducta dins de l'organització.
- Elaborar informes d'avaluació en què quedi constància de la revisió que s'ha dut a terme dels sistemes establerts, per tal de verificar el compliment del codi de conducta.

MÍNIMS PER A LES PIME MICRO

Aquest punt de la guia presenta els mínims que hauria de complir una PIME micro o una empresa a la qual no li sigui possible dedicar gaires recursos a elaborar un codi de conducta.

Aquesta eina és una declaració d'intencions de l'empresa envers cadascun dels seus grups d'interès, que pot adaptar-se a les seves característiques i possibilitats.

Així, si l'empresa no té la possibilitat, per exemple, de crear un grup de treball que s'encarregui de l'elaboració del codi de conducta o de fer una sessió de formació sobre ètica empresarial, pot saltar-se aquestes fases.

Els mínims que hauria de complir una empresa d'aquestes característiques per poder elaborar un codi de conducta són els següents:

- Definició dels valors de l'empresa o dels principis d'actuació.
- Elecció de les parts interessades que l'empresa considera més importants.
- Definició de compromisos i responsabilitats amb cadascuna de les parts interessades.
- Implantació i comunicació.

DEFINICIÓ DELS VALORS O PRINCIPIS D'ACTUACIÓ

Recalquem que és imprescindible que la direcció de l'empresa determini quins són els principis que vol que regeixin i caracteritzin la manera d'actuar de l'organització. Si, a més, fa aquesta tria comptant amb la participació de la plantilla, s'aconseguirà més efectivitat.

Els valors o principis són els criteris d'actuació que orienten la presa de decisions del dia a dia a l'empresa. Aquests han de guiar el comportament de les persones que en formen part.

Si, per exemple, una empresa diu que vol ser amable, no n'hi haurà prou a dir-ho, sinó que ho haurà d'aplicar en totes les seves relacions i en totes les situacions que es visquin dins l'organització.

ELECCIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS DE L'EMPRESA

De tots els grups d'interès que té l'empresa, cal escollir-ne els que es considerin més importants. Tot i que dependrà de cada realitat empresarial, és fàcil pensar que una empresa sense persones treballant-hi i sense altres que els comprin els productes que fan o en contractin els serveis no arribarà gaire lluny. Així, generalment, les parts interessades més importants són:

- Les persones que treballen a l'empresa.
- La clientela.

DEFINICIÓ DE COMPROMISOS AMB CADASCUN DELS GRUPS D'INTERÈS

Un cop sabem quins són els principis d'actuació que ha escollit l'empresa i quins són els grups d'interès que considera més importants, cal definir els compromisos que adquireix l'organització amb aquests.

Seguint el supòsit d'abans, si una empresa decideix que un dels seus valors és l'amabilitat, s'haurà de comprometre a ser amable en totes i cadascuna

de les situacions: quan atengui una trucada d'una empresa clienta, quan un company demani ajuda a un altre, quan un superior demani la col·laboració de les persones que estan al seu càrrec, etc., i també, en èpoques de molta feina que poden generar una certa tensió.

Definir aquests compromisos vol dir deixar constància escrita de les intencions que té l'empresa pel que fa a les relacions significatives que manté.

IMPLANTACIÓ I COMUNICACIÓ

Per últim, cal decidir què es farà amb el codi de conducta, és a dir, si s'imprimirà, si s'inclourà al web (si se'n té), si es voldrà comunicar als grups d'interès implicats, etc. La part de la guia que tracta del pla de comunicació en parla amb més detall.

EXEMPLES

A continuació s'exposen casos reals d'empreses que han elaborat un codi de conducta. Per tal de conèixer com el plantegen, serà molt útil veure un quadre amb els continguts que hi inclouen. A més a més, al final d'aquesta guia, a l'Annex 1 es poden consultar els codis de conducta d'algunes d'aquestes empreses.

COMPETITIVE STRATEGY INSURANCE (CSI)



| | |
|------------------|--|
| Nom de l'empresa | COMPETITIVE STRATEGY INSURANCE (CSI) |
| Responsable | Daniel Perales |
| Any de fundació | 2003 |
| Activitat | Empresa de consultoria i serveis professionals per al sector assegurador |
| Plantilla | 50 |
| Ubicació | Barcelona |

Aspectes que inclou el codi de conducta de Competitive Strategy Insurance (CSI):

- Política i compromís de responsabilitat social (carta del director general).
 - Objectiu del codi de conducta.
 - Valors de l'empresa.
 - Grups d'interès: principis.
 - Aplicació i seguiment del codi de conducta.
 - El comitè d'ètica.
-

| | |
|------------------|------------------------------|
| Nom de l'empresa | CONSTRUCCIONES LLABRÉS FELIU |
| Responsable | Miguel Llabrés |
| Any de fundació | 1970 |
| Activitat | Empresa constructora |
| Plantilla | 100 |
| Ubicació | Palma de Mallorca |

Aspectes que inclou el codi de conducta de Construcciones Llabrés Feliu:

- Certificat que acredita que l'empresa té un sistema de gestió ètica i socialment responsable (norma SGE 21 de Forética).
- Objectiu del codi de conducta.
- Valors de l'empresa.
- Abast del codi.
- Principis ètics amb les parts interessades:
 - Alta direcció: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb els clients: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb els proveïdors: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb les persones que integren l'organització.
 - Relació amb l'entorn social: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb la competència: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb les administracions públiques: valors i principis i comportaments ètics.
 - Relació amb els accionistes: valors i principis i comportaments ètics.
- Missatge del president i fundador.

Al web <http://www.llabresfeliu.com> es pot consultar el codi de conducta complet.

VERTISUB

| | |
|------------------|---|
| Nom de l'empresa | VERTISUB, SL |
| Responsable | Pilar Almagro |
| Any de fundació | 1991 |
| Activitat | Empresa de treballs especials en els sectors de la indústria, la construcció i les telecomunicacions. També d'enginyeria, consultoria i formació en seguretat |
| Plantilla | 80 |
| Ubicació | Ripollet (Barcelona) |

Aspectes que inclou el codi de conducta de VertiSub:

- Objectiu del codi de conducta.
- Procés que s'ha seguit per identificar els valors de l'empresa: enquestes a personal i clientela.
- Descripció dels valors empresarials identificats.
- Compromís de l'empresa.

La Memòria de Sostenibilitat

CONCEPTES CLAU

EN QUÈ CONSISTEIX

Als darrers anys, el desenvolupament de polítiques mediambientals, la protecció de l'entorn i les diferents inquietuds de tipus social no han deixat de ser objecte de preocupació per a persones, empreses, organitzacions i governs.

Ambdós aspectes, el social i el mediambiental, tenen a veure molt directament amb el concepte de desenvolupament sostenible, que la Comissió Mundial sobre Medi Ambient i Desenvolupament o Comissió Brundtland (vegeu l'Annex 2) va definir l'any 1987 com «el desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense posar en perill la capacitat de les generacions futures de satisfer les seves».

A partir d'aquest concepte de desenvolupament sostenible i com a conseqüència de l'evolució de la responsabilitat social de les empreses, s'ha concebut un nou tipus d'informe corporatiu que, en els darrers anys, algunes empreses estan començant a publicar de forma regular: la Memòria de Sostenibilitat. Aquest document és un recull de les principals activitats que du a terme l'empresa per contribuir al desenvolupament sostenible. A la Memòria de Sostenibilitat, les organitzacions informen del que s'ha denominat triple línia bàsica, és a dir, del seu desenvolupament en termes:

- Econòmics
- Socials
- Mediambientals.

La principal motivació que du les empreses a integrar qüestions mediamambientals i socials en els seus principis de gestió i en les seves declaracions de valors és la voluntat dels seus grups d'interès, que són cada cop més exigents i demanen que les activitats empresarials contribueixin al desenvolupament sostenible.

A més, per poder ser valorades per la societat, les empreses han de demostrar que fan front als diversos riscos derivats de la gestió de la qualitat, de la seguretat, del medi ambient, de l'acció social, etc. Actualment, hi ha metodologies de gestió i de referència que permeten a les empreses acreditar que es preocupen de gestionar correctament tots aquests àmbits. Són les diferents normatives, directrius o sistemes de gestió pels quals es regeixen voluntàriament les organitzacions:

- ISO 9001 (de qualitat).
- model EFQM (d'excel·lència).
- ISO 14001 (de medi ambient).
- OSHAS 18001 (de riscos laborals).
- SA 8000 (de responsabilitat social corporativa).

En definitiva, aquestes certificacions són una bona manera d'acreditar que l'empresa té un comportament responsable en els diversos àmbits. I és que les empreses no només han d'actuar, sinó que també han d'informar de les seves actuacions amb l'objectiu de donar resposta a la demanda dels diferents grups d'interès i de projectar una imatge de transparència cada cop més valorada per la societat.

QUINS OBJECTIUS PERSEGUEIX

La Memòria de Sostenibilitat és una eina que permet a les empreses donar a conèixer la seva contribució al desenvolupament sostenible. En tractar-se d'un estàndard, totes les empreses que vulguin informar de les seves accions responsables ho podran fer d'una manera similar i, per tant, fàcilment comparable entre elles.

Les memòries de sostenibilitat volen promoure i facilitar:

- **Que cada empresa informi des d'un punt de vista similar i realista** (que en absolut limita la creativitat de cada organització), de manera que la informació pugui ser comparable entre organitzacions diferents.
- **L'homogeneïtat a cada empresa.** La memòria s'entén com una eina més de millora contínua, de manera que la informació es faciliti de forma estructurada i sistemàtica, i no com una resposta a demandes específiques puntuals.
- **Que la informació es doni d'una manera organitzada i clara,** que permeti, a més, contrarestar les informacions (fins ara, es tenia tendència a informar d'una manera excessivament quantitativa i no qualitativa, poc realista i clarament orientada a mostrar només els aspectes positius).

QUINS BENEFICIS APORTA A L'EMPRESA

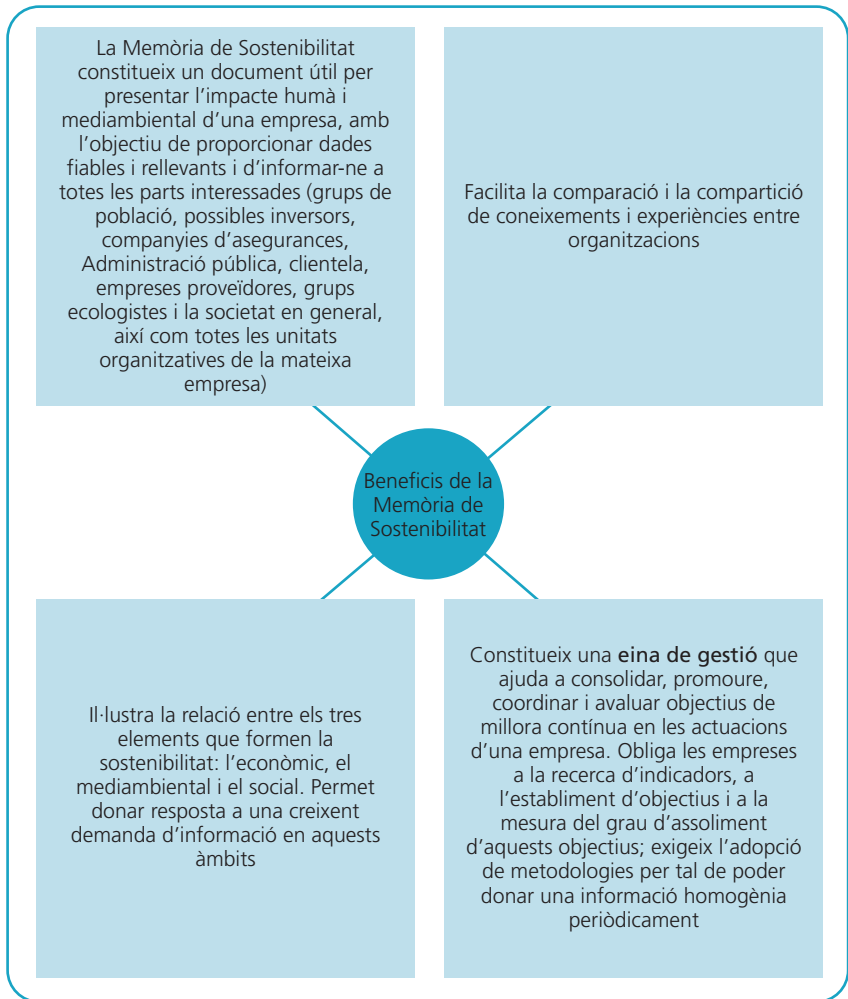
Tot el que s'ha exposat fins ara permet deduir quins són els avantatges d'elaborar una Memòria de Sostenibilitat.

EL MODEL GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

La Global Reporting Initiative (en endavant, GRI) és un organisme col·laborador del Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (PNUMA) que ha desenvolupat una guia de directrius estàndard que les empreses poden aplicar a l'hora d'elaborar les seves memòries de sostenibilitat, que inclou les dimensions econòmica, social i ambiental.

Actualment, la GRI és el model més acceptat a escala internacional per elaborar les Memòries de Sostenibilitat.

La guia de la GRI defineix uns principis i uns continguts bàsics per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat, a partir d'un marc comú per a totes les organitzacions que vulguin informar sobre aquestes qüestions, de manera organitzada.



Algunes empreses consideren que l'elaboració d'una Memòria de Sostenibilitat és un procés difícil i costós, en temps i recursos econòmics. La GRI proporciona un avantatge, ja que la seva eina és flexible i es pot anar aplicant gradualment.

Així, les organitzacions que desitgin anar adoptant a poc a poc principis i actuacions en la línia de la sostenibilitat podran anar elaborant, paral·lelament, la seva Memòria de Sostenibilitat, és a dir, fixant-se el seu propi ritme.

La Memòria de Sostenibilitat no és un informe que s'elabori un sol cop, sinó diversos, perquè la idea és que reflecteixi l'evolució de l'empresa. Així, cal pensar quina serà la periodicitat més adient per redactar-la. Cada empresa ha de decidir cada quant temps vol informar de les seves accions. Tot i que la majoria d'organitzacions que elaboren i publiquen aquest informe ho fan amb caràcter anual, en el cas de les PIME és recomanable que es faci cada dos o tres anys, per tal de garantir la consistència de la informació.

Un cop feta la Memòria de Sostenibilitat (seguint l'estàndard de la GRI), i un cop publicada, és important obtenir la qualificació IN ACCORDANCE, que suposa un reconeixement de la feina feta. Només les empreses que hagin presentat de manera exhaustiva els aspectes més importants en els àmbits social, econòmic i mediambiental aconsegueixen aquesta prestigiosa distinció.

Tot i que la GRI és, com hem dit, el model més acceptat a escala internacional per elaborar les memòries de sostenibilitat, pot semblar massa ambiciós per a petites empreses o PIME micro. En tot cas, encara que aquestes no el puguin seguir rigorosament, els pot ajudar veure'n les pautes.

METODOLOGIA QUE S'HA DE SEGUIR PER REDACTAR LA MEMÒRIA

A continuació es descriuen els passos que cal seguir per elaborar, d'una manera pràctica, una Memòria de Sostenibilitat.

FASES PER A L'ELABORACIÓ D'UNA MEMÒRIA DE SOSTENIBILITAT



FASE 1: PREPARACIÓ

El primer que cal fer per elaborar una Memòria de Sostenibilitat és nomenar una persona que s'encarregui de gestionar el projecte i de prendre les decisions que l'interessen. És necessària la figura de la persona que fa les funcions de coordinació.

Aquesta serà qui liderarà el projecte de recollida de tota la informació i la que elaborarà la memòria. Recordem que la memòria és un recull de totes les activitats que desenvolupa l'empresa a favor de la sostenibilitat, des dels punts de vista econòmic, ambiental i social. Per exemple:

- Totes les informacions que l'empresa dóna a la clientela d'una manera transparent respecte als seus productes i serveis.
- Els programes de suport i col·laboració amb organitzacions locals que du a terme.
- Les donacions que fa a institucions assistencials, educatives, esportives, culturals, etc.
- Les pràctiques respectuoses que té l'empresa en relació amb el medi ambient, com el reciclatge o tractament de residus, per exemple.

L'elaboració d'una Memòria de Sostenibilitat requereix el suport de la direcció de l'empresa, per garantir que s'hi dediquin els recursos necessaris (en temps, personal, pressupost, etc.).

FASE 2: PLANIFICACIÓ

En aquesta fase cal determinar què ha d'incloure la memòria i establir el calendari de treball.

1. Revisió d'activitats i objectius de l'empresa

- En primer lloc, s'han de revisar les activitats de RSE i els objectius de l'empresa. El propòsit de la memòria és quantificar els beneficis que el compromís amb el desenvolupament sostenible suposa per a l'organització.

2. Identificació dels grups d'interès i de les seves expectatives

En segon lloc, s'identificaran els grups d'interès de l'empresa, així com les expectatives que té cadascun d'ells davant les actuacions de l'empresa. Recordem que els grups d'interès són aquelles persones o entitats que es veuen afectades per l'empresa o que influeixen en les seves activitats.

Hi ha diversos mètodes per conèixer les expectatives dels grups d'interès:

- passar enquestes,
- fer entrevistes,
- fer estudis de mercat,
- fer reunions,
- demanar opinions a través del web,
- etc.

Si, a aquests mètodes, hi afegim un procés de reflexió que ens ajudi a identificar què és el que creiem que esperen els grups d'interès de l'empresa, aconseguirem una Memòria de Sostenibilitat més efectiva.

3. Identificació dels temes que es volen incloure

I, en tercer lloc, s'han d'identificar els temes o aspectes que es volen incloure a la memòria, de cadascun dels tres àmbits (econòmic, mediambiental i social). Alguns exemples de possibles temes són:

- En el vessant econòmic:
 - el total de despeses salarials,
 - el nombre de llocs de treball nous que ha creat l'empresa,
 - la suma de l'import de tots els impostos que l'empresa paga,
 - les subvencions que rep per part de l'Administració local, autonòmica, nacional, etc.
- En el vessant mediambiental:
 - la utilització d'energia directa proporcionada per fonts primàries,
 - les mesures que pren l'empresa per protegir el medi ambient,
 - etc.

- En el vessant social:
 - les millores que ha implantat l'empresa en relació amb les condicions de treball del personal i les prestacions socials que li ofereix,
 - el suport que dóna a iniciatives culturals, educatives, etc., a través del patrocini o el mecenatge,
 - les activitats voluntàries que emprèn l'empresa pel que fa a acció social,
 - etc.

Un cop establerts els objectius que persegueix l'empresa en elaborar la Memòria de Sostenibilitat i identificats els grups d'interès més importants, així com les seves expectatives, veurem que la guia GRI i el seu model d'indicadors ens resulta molt útil.

Els indicadors que s'escullin hauran de ser els que puguin mostrar millor com han anat progressant els diferents aspectes identificats. Aquesta és, potser, la part més complexa del procés d'elaboració de les memòries de sostenibilitat. Per garantir-ne la comprensió, cal veure exemples dels indicadors que s'hi poden incloure.

4. Elecció dels indicadors que es volen incloure

Els indicadors permeten fer una anàlisi de la realitat a l'empresa i afegeixen valor a la informació que se n'extreu. Aquests, a més, han de poder ser verificables i quantificables (ja que això ens permetrà poder avaluar cadascun dels aspectes que es plantegin a la memòria) i han de ser eficaços per establir fites. L'estàndard del GRI aporta una llarga llista d'indicadors, de manera que només cal escollir-ne els més adequats per a cada organització.

Els indicadors que s'escullin per analitzar i avaluar les diferents dades de l'empresa i per elaborar, a continuació, la Memòria de Sostenibilitat hauran de ser els que puguin mostrar millor com els diferents aspectes (econòmics, mediambientals i socials) han anat progressant. Vegem, a continuació, alguns exemples d'indicadors en els tres àmbits del desenvolupament sostenible.

Quadre resum d'indicadors

Aquest primer quadre presenta alguns dels aspectes que la Memòria de Sostenibilitat ha de tractar, estructurats per categories dins dels tres àmbits del desenvolupament sostenible: econòmic, mediambiental i social.

| <i>Entorn</i> | <i>Categoria</i> | <i>Aspectes</i> | |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|
| Econòmic | Impactes econòmics directes | Clientela Empreses proveïdores Personal | Inversors Sector públic |
| Mediambiental | Ambiental | Matèries primeres Energia Aigua Biodiversitat | Emissions, abocaments, residus Empreses proveïdores Productes i serveis Transport |
| Social | Pràctiques laborals i treball digne | Ocupació Relacions empresa/plantilla Salut i seguretat | Formació i educació Diversitat i oportunitats |
| | Drets humans | Estratègia i gestió No-discriminació Llibertat d'associació i negociació col·lectiva | Treball infantil Treball forçat i obligatori Mesures disciplinàries Mesures de seguretat |
| | Societat | Corrupció Contribucions polítiques | Competència i preus |
| | Responsabilitat de producte | Salut i seguretat de la clientela Productes i serveis | Publicitat Respecte a la intimitat |

Seguim, ara, amb els quadres de possibles indicadors de cadascun dels àmbits. Aquests només són exemples per mostrar a què ens referim quan parlem d'indicadors (l'estàndard de la GRI en proporciona molts altres).

Indicadors d'actuacions econòmiques

| IMPACTES ECONÒMICS DIRECTES | | |
|--|--|--|
| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
| Clientela | Vendes netes | |
| Empreses proveïdores | Cost de totes les mercaderies, matèries primeres, béns adquirits i serveis contractats Percentatge de contractes que van ser pagats d'acord amb els terminis acordats, excloent-ne les sancions estipulades | Desglossament detallat de les empreses proveïdores per organitzacions i països |
| Plantilla | Despeses salarials totals (incloent-hi salaris, pensions, altres subsidis i indemnitzacions per atur), detallades per països i regions | |
| Empreses proveïdores de capital | Increment o disminució dels guanys retinguts al final del període | |
| Sector públic | Donacions a la comunitat, a la societat civil i a altres grups, en metàl·lic i en espècie, desglossades per tipus de grups | Total gastat en el desenvolupament d'infraestructures empresarials externes |
| IMPACTES ECONÒMICS INDIRECTES | | |
| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
| | Els impactes econòmics indirectes de l'organització | |

Indicadors d'actuacions mediambientals

| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
|--|--|--|
| Materials | Utilització total de matèria primera | |
| Energia | Utilització d'energia directa proporcionada per fonts primàries | Iniciatives per a l'ús de fonts d'energia renovables i per incrementar el rendiment energètic Memòria del consum energètic dels principals productes (per exemple, necessitats energètiques anuals) |
| Aigua | Consum total d'aigua | Fonts d'aigua i relació dels ecosistemes i hàbitats que es veuen afectats significativament per l'ús de l'aigua |
| Emissió d'aigües residuals i material de rebuig | Quantitat total de residus per tipus i destinació Abocaments a l'aigua d'importància, per tipus | Fonts d'aigua i relació dels ecosistemes i hàbitats significativament afectats per l'abocament d'aigua i residus líquids |
| Productes i serveis | Impactes mediambientals significatius dels principals productes i serveis | |
| Compliment | Incidents i multes causades per incompliments de totes les declaracions, convenis, tractats internacionals, nacionals i regionals i reglamentacions locals aplicables associats amb temes mediambientals | |
| General | | Despeses totals mediambientals classificades per tipus |

Indicadors d'actuacions socials

| PRÀCTIQUES LABORALS I TREBALL DIGNE | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
| Ocupació | Informe detallat de la plantilla, classificada per regió/país, situació (ocupat/aturat), tipus de contractació (jornada completa/partida) i per contracte laboral (indefinit/de duració determinada) | Prestacions socials a la plantilla no exigides per la llei Descripció dels programes per fomentar la contractació contínua i programes de jubilació |
| Relacions laborals/ direcció | Polítiques i procediments implicats en la informació, consulta i negociació amb la plantilla sobre els canvis en les activitats de l'organització (per exemple, reestructuració) | Disposicions sobre la representació formal de representants de la plantilla en la presa de decisions o gestió, incloent-hi els òrgans de govern |
| Seguretat i salut | Mètode de notificació i registre de malalties i accidents laborals en referència al repertori de recomanacions pràctiques de l'OIT (Organització Internacional del Treball) sobre registre i notificació d'accidents de treball i malalties professionals Accidents comuns, dies perduts i graus d'absentisme laboral i nombre d'accidents laborals mortals, incloent-hi les persones subcontractades | Evidència substancial que confirmi el compliment de les recomanacions de l'OIT, de les seves directrius relatives als sistemes de gestió de salut en el treball Descripció dels acords formals amb els sindicats o altres representants laborals del personal relatiu a la seguretat i salut en el treball i proporció de treballadors emparats per qualsevol acord d'aquest tipus |

(continua)

| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
|--|--|--|
| Formació i educació | Mitjana de les hores de formació rebudes per la plantilla a l'any, segons categoria professional | Política i programes específics enfocats a la gestió dels coneixements pràctics o de formació contínua |
| Diversitat i oportunitats | Composició dels departaments superiors de gestió i direcció, amb esment de la proporció entre sexes i altres indicadors de diversitat, si es consideren culturalment apropiats | |
| Llibertat d'associació i negociació col·lectiva | Descripció de la política de llibertat d'associació i del seu grau d'aplicació, independentment de les lleis locals, així com la descripció de procediments i programes per aplicar-la | |

DRETS HUMANS

| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
|------------------|--|--|
| Comunitat | Descripció de les polítiques per gestionar els impactes en les comunitats que es troben a les àrees afectades per l'activitat de l'empresa, així com dels procediments i programes per dur a terme aquest tema, incloent mecanismes de control i resultats | Distincions rebudes amb relació a l'actuació social, ètica i mediambiental |

RESPONSABILITAT DE PRODUCTE

| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
|--|---|---|
| Seguretat i salut de la clientela | <p>Descripció de la política per mantenir en bon estat la seguretat i salut de la clientela al llarg de la utilització dels serveis o productes. Descripció dels procediments o programes per tractar aquest tema, incloent-hi sistemes de control i resultats d'aquest control</p> | <p>Nombre i tipus de casos d'incompliments de normatives relatives a la salut i seguretat de la clientela, incloent-hi les multes i sancions fixades per a aquestes infraccions</p> <p>Nombre de demandes ratificades per les entitats oficials o reguladores per vigilar i regular la seguretat i salut dels productes i serveis</p> <p>Etiquetatge de productes, compliment de codis no obligatoris o distincions relacionades amb la responsabilitat social i/o ambiental rebudes per l'organització</p> |
| Productes i serveis | <p>Descripció dels sistemes de política, procediments i direcció i mecanismes de compliment relatius a la informació i etiquetatge del producte</p> | <p>Nombre i tipus de casos d'incompliments reglamentaris relatius a la informació i etiquetatge del producte, incloent-hi les multes i sancions fixades per a aquestes infraccions</p> <p>Descripció de la política, sistemes de procediments i gestió i mecanismes de compliment relatius a la satisfacció dels clients, incloent-hi resultats dels estudis per tal de mesurar la satisfacció dels clients</p> |

(continua)

| | <i>Indicadors principals</i> | <i>Indicadors addicionals</i> |
|--------------------------------|--|---|
| Respecte a la intimitat | Descripció de la política, sistemes de procediments i direcció i mecanismes de compliment per garantir la intimitat dels clients | Nombre de demandes provades en relació amb infraccions respecte a la intimitat dels clients |

Elecció de l'índex de continguts

El contingut de la Memòria de Sostenibilitat és flexible, és a dir, no hi ha un únic model que calgui seguir estrictament. Tanmateix, es recomana un índex que contingui els elements següents:

- Carta de la màxima autoritat de l'empresa en la qual s'expliqui l'aposta que fa l'organització per un comportament socialment responsable i per un desenvolupament sostenible.
- Presentació de l'empresa, incloent-hi la declaració dels seus valors empresarials, de la seva missió i de la seva visió. Es pot incloure, també, una explicació de l'estratègia que durà a terme per complir la seva missió (la seva raó de ser) i aconseguir la seva visió (el seu somni de futur).
- Declaració dels compromisos que estableix amb els seus grups d'interès. Es pot incloure, també, part del codi de conducta, si l'empresa en té.
- Explicació de la situació del sector en el qual opera.
- Resultats econòmics, ambientals i socials dels aspectes que s'hagin volgut analitzar, després d'haver definit els diferents indicadors.
- Indicadors que s'han utilitzat.

FASE 3: AVALUACIÓ

Si abans hem identificat els aspectes que es poden incloure a la memòria, ara cal que avaluem si aquests avancen de manera positiva per a l'empresa. Ho podem fer gràcies als indicadors quantificables que hem escollit.

FASE 4: ELABORACIÓ DE LA MEMÒRIA DE SOSTENIBILITAT

Les etapes que cal seguir per elaborar la Memòria de Sostenibilitat són les següents.

1. Recollir la informació

Després d'haver identificat els indicadors, cal recollir la informació, és a dir, les diferents dades de l'empresa a les quals aquells fan referència. Aquesta informació, com passa en molts altres processos empresarials (com la facturació, per exemple), es recull al llarg de l'activitat habitual de l'empresa.

2. Comprovar la qualitat dels resultats dels indicadors

S'haurà de comprovar si els resultats de les activitats de l'empresa són positius i, en funció de la resposta que es doni a cadascun dels indicadors, caldrà detectar aquells aspectes susceptibles de millora.

3. Definir els objectius per a la propera edició de la memòria

Per tal que la memòria reflecteixi que l'empresa té la voluntat de no deixar de millorar, és convenient definir els objectius d'acompliment per a la propera edició. És a dir, convé saber on es vol arribar i què s'ha de fer per aconseguir que la propera vegada que s'editi un informe d'aquest tipus la informació que es reculli demostrï que l'empresa ha avançat positivament en la seva contribució al desenvolupament sostenible.

Per definir aquests objectius de millora, es recomana ser realista, però al mateix temps ambiciós.

4. Redactar la Memòria de Sostenibilitat

Cada empresa pot definir quins aspectes vol incloure a la seva Memòria de Sostenibilitat per comunicar el que està fent en l'àrea de la responsabilitat social empresarial. La persona que assumeix les tasques de coordinació de l'elaboració de la Memòria de Sostenibilitat acostuma a ser qui la redacta.

5. Revisió

Per tal d'assegurar que el contingut reflecteix al màxim l'activitat de l'empresa, és recomanable demanar als departaments o a les persones implicades en la recollida d'informació que facin una revisió de la memòria abans que sigui publicada.

6. Edició

Editar la Memòria de Sostenibilitat significa fer les correccions pertinents, si n'hi ha, i establir com es publicarà (si es farà en paper, si s'utilitzarà paper reciclat, si només es publicarà en format electrònic, etc.).

7. Difusió

Cal decidir a qui s'enviarà la memòria, tenint en compte, sempre, quins objectius es persegueixen amb la seva comunicació.

S'haurà de pensar, també, en quins canals de comunicació utilitzarem (la part de la guia que parla del pla de comunicació en dóna més detalls).

Una memòria ha de ser equilibrada, és a dir, no només ha d'informar dels aspectes positius i dels mèrits de l'organització, sinó que també ha d'explicar els motius que han impedit que es compleixin certs objectius i com s'intentarà assolir-los en el futur.

FASE 5: MILLORA

1. Recollir comentaris

Una de les maneres de millorar és escoltant les opinions dels altres, és a dir, recollint els comentaris i, òbviament, tenint-los en compte per al futur.

Ara que ja s'ha treballat, redactat, publicat i distribuït la Memòria de Sostenibilitat, és el moment de recollir les opinions que en tenen els diferents grups d'interès interns i externs. Això ens permetrà saber què és el que està bé i què es pot millorar a la següent edició.

Novament, podem utilitzar diversos mètodes per conèixer les opinions dels grups d'interès:

- Passar-los enquestes per correu electrònic.
- Fer-los entrevistes en persona.
- Fer estudis de mercat.
- Fer reunions amb diversos grups o diferents departaments de l'empresa.
- Demanar-los opinions a través del web.
- etc.

2. Obtenir reconeixement

Hi ha moltes iniciatives institucionals o empresarials que reconeixen públicament la tasca de les empreses pel que fa al seu compromís amb el desenvolupament sostenible. Són distincions, premis o reconeixements que es concedeixen en els àmbits local, regional, nacional i internacional.

Presentar-s'hi i obtenir un d'aquests reconeixements pot ser molt positiu per a l'empresa, tant pel prestigi que li suposa com per la motivació que pot tenir la plantilla en sentir-se orgullosa de formar part d'una organització que té un comportament socialment responsable.

Si, a més, la informació que recull la Memòria de Sostenibilitat se sotmet a l'auditoria d'una empresa externa especialitzada, la seva credibilitat quedarà garantida.

MÍNIMS PER A LES PIME MICRO

Cada empresa ha de decidir el grau de detall que vol donar a la seva Memòria de Sostenibilitat i els recursos que hi vol dedicar. Tanmateix, els mínims que cal complir perquè el resultat de l'elaboració d'aquest informe sigui satisfactori s'exposen a continuació:

- Identificar els grups d'interès més importants per a l'empresa.
- Definir els indicadors per mesurar les activitats de l'empresa que es relacionen amb el desenvolupament sostenible (en les àrees econòmica, social i mediambiental). L'elecció dels indicadors determinarà el grau de dificultat de l'elaboració de la Memòria de Sostenibilitat.
- Definir els objectius de millora (per poder marcar un camí de cara a la publicació de la propera edició de la Memòria).
- I, òbviament, recollir la informació, editar-la i comunicar-la als públics que es consideri.

Consells per a la seva elaboració

- Per elaborar una Memòria de Sostenibilitat, cal tenir en compte els següents aspectes:
 - És una eina per comunicar el que fa l'empresa en responsabilitat social empresarial, de manera que ha de proporcionar informació sobre quins són els seus valors empresarials, els seus productes i serveis i la seva raó de ser (missió).
 - Un cop establerts els grups d'interès més importants per a l'empresa, cal anar explicant quines activitats ha dut a terme l'organització en relació amb aquests. Així:
 - La informació relacionada amb la clientela ha de mostrar com l'empresa ha incorporat actuacions socialment responsables amb aquesta. Per exemple, la inclusió d'informació transparent en els seus productes, la incorporació d'avantatges per premiar la seva fidelitat, etc.

- La informació relacionada amb la plantilla ha de fer esment de les noves mesures que l'empresa ha pres en benefici de les persones que en formen part, com per exemple, les millores en les condicions de treball, en els salaris, en els beneficis socials per al personal, etc.
- La informació relacionada amb la comunitat ha d'incloure les activitats voluntàries a què dóna suport l'empresa en acció social. Per exemple, la col·laboració amb projectes d'ajut humanitari, els patrocinis a entitats culturals, educatives, esportives, etc.
- També cal incloure informació relacionada amb les mesures que pren l'empresa per millorar el medi ambient. Per exemple, la seva decisió d'estalviar paper, de fer un ús responsable de l'aigua, de reciclar els residus, etc.
- Una Memòria de Sostenibilitat que contingui imatges com fotografies de les instal·lacions de l'empresa, de les persones que en formen part, dels seus productes, etc., resultarà més atractiva, propera i fàcil de llegir.
- Si la Memòria de Sostenibilitat ha estat sotmesa a una auditoria, incloure al final el document que ho certifica en garantirà la credibilitat.

INDICADORS BÀSICS

A continuació, s'inclou una llista d'indicadors bàsics per a les PIME micro, és a dir, dels que no es poden deixar de banda si es vol tenir una Memòria de Sostenibilitat que reflecteixi com l'empresa aposta pel desenvolupament sostenible. Cal destacar, però, que els indicadors varien en funció del sector en el qual opera l'empresa.

Indicadors d'actuacions econòmiques

| | |
|---|--|
| Clientela | Vendes netes Àmbit geogràfic d'actuació (en quilòmetres) |
| Empreses proveïdores de productes i/o serveis | Cost total de les mercaderies adquirides Compres i contractes pagats (en %) |
| Personal | Total de despeses salarials Despeses en millores per al personal |
| Empreses proveïdores de capital | Endeutament amb entitats financeres |
| Sector públic | Impostos pagats Subvencions obtingudes Donacions efectuades |

Indicadors d'actuacions mediambientals

| | |
|------------|---|
| Consums | Consum de recursos: gasoil, benzina sense plom, aigua, llum, paper, etc. Consum de materials reciclats |
| Compliment | Sancions ambientals |
| Energia | Nombre d'iniciatives per a l'ús d'energies renovables |

Indicadors d'actuacions socials

| | |
|--|--|
| Ocupació | Persones en plantilla Creació d'ocupació Persones que treballen a l'empresa incloses en conveni Procediments que té l'empresa per consultar informació |
| Seguretat i salut | Mètodes de notificació d'accidents Participació de la plantilla en temes de seguretat (en %) Dies d'absentisme per accidents |
| Formació i educació | Hores de formació anuals |
| Diversitat i oportunitats | Polítiques d'igualtat d'oportunitats Dones en llocs de treball de responsabilitat |
| Drets humans | Punts de política d'acord amb l'Organització Internacional del Treball (OIT) Empreses proveïdores avaluades d'acord amb l'OIT Empreses proveïdores refusades segons l'OIT Punts de polítiques de llibertat d'associació Procediments contra el treball infantil Procediments contra el treball forçós |
| Societat | Gestió d'impactes amb la comunitat Mitjans de difusió de polítiques socials Instruments de pressió política |
| Salut i seguretat de la clientela | Sancions per seguretat i salut de la clientela Informació de seguretat de productes |
| Acció social | Iniciatives de caire social Distincions rebudes per les iniciatives socials |

EXEMPLES

Per tal de conèixer quina estructura pot seguir una Memòria de Sostenibilitat resulta molt útil veure l'índex d'algunes d'elles. Així mateix, i atès que es tracta d'informes que habitualment són força extensos, aquesta guia inclou l'adreça de la pàgina web des d'on es poden descarregar les memòries de sostenibilitat senceres.



BODEGA PIRINEOS

| | |
|------------------|---|
| Nom de l'empresa | BODEGA PIRINEOS |
| Responsable | Luis Miguel Subías |
| Any de fundació | 1993 |
| Activitat | Producció i comercialització de vins de la denominació d'origen Somontano |
| Plantilla | 57 |
| Ubicació | Barbastre (Osca) |

Índex de la Memòria de Sostenibilitat de Bodega Pirineos:

- Carta del president
- Presentació i perfil de l'empresa
- La nostra terra: Somontano
- Entorn social
- Medi ambient
- Economia rural
- La nostra gent:
 - els viticultors
 - el personal
- Els nostres vins:
 - gamma
 - premis i reconeixements
 - balanç de gestió
- Annexos:
 - fites destacables
 - indicadors GRI
 - fonts
 - document de validació per AENOR (empresa auditora)

Al web www.bodegapirineos.com es pot consultar la Memòria de Sostenibilitat sencera.



HARINERAS VILLAMAYOR

| | |
|------------------|---|
| Nom de l'empresa | HARINERAS VILLAMAYOR |
| Responsable | José Villamayor |
| Any de fundació | 1934 |
| Activitat | Producció i comercialització de farina, sèmola, segó i derivats |
| Plantilla | 67 |
| Ubicació | Osca |

Índex de la Memòria de Sostenibilitat d'Harineras Villamayor:

- El nostre compromís
- Missió, visió i valors
- Estratègia
- Perfil
- Estructura de govern
- Polítiques i sistemes de gestió
- Compromís amb els grups d'interès
- Situació del sector fariner
- Resultats
- Aspectes econòmics
- Aspectes ambientals
- Aspectes socials
- Índex de continguts GRI

Al web <http://www.harinerasvillamayor.com> es pot consultar la Memòria de Sostenibilitat sencera (l'empresa l'anomena Informe de Sostenibilitat).



JAVIERRE

| | |
|------------------|--|
| Nom de l'empresa | JAVIERRE, SL |
| Responsable | Antonio Javierre |
| Any de fundació | 1989 |
| Activitat | Empresa especialitzada en moviments de terres, que presta serveis d'excavació a obres públiques i civils. També es dedica a la construcció d'obres de caràcter civil |
| Plantilla | 9 |
| Ubicació | Montsó (Osca) |

Índex de la Memòria de Sostenibilitat de Javierre:

- Visió i estratègia:
 - carta del director general
- Perfil de l'organització:
 - principals productes i serveis
 - estructura operativa de l'organització i principals departaments
 - filial i empreses conjuntes
 - països en els quals operem
 - naturalesa de la propietat i dels mercats que serveix
 - magnitud de la societat informant
 - llista de parts interessades
 - abast de la Memòria
 - canvis significatius respecte a la darrera Memòria
 - bases per a l'elaboració d'aquesta Memòria
 - mètodes per garantir la veracitat de la informació
- Estructura de govern i sistemes de gestió:
 - estructura i govern
 - consellers independents
 - processos per determinar necessitats
 - responsables de les polítiques de RSC
 - missió i valors
 - compromís amb les parts interessades
 - mètodes de consulta a les parts interessades
 - compromisos i iniciatives voluntàries
 - programes d'execució de RSC:
- Pla de millores: aspectes econòmics, ambientals i socials
- Auditories i revisió
 - estat de certificacions
- Indicadors econòmics, ambientals i socials
- Índex general

Al web <http://www.javierre.es> es pot consultar la Memòria de Sostenibilitat completa.

El pla de comunicació

CONCEPTES CLAU

EN QUÈ CONSISTEIX

El pla de comunicació de responsabilitat social empresarial o RSE consisteix a planificar com l'empresa transmetrà la seva política de RSE, quines accions vol comunicar, quins missatges vol donar (què), a qui els vol transmetre (a qui), quines eines i canals de comunicació utilitzarà (com), quan pretén fer-ho (quan) i quins objectius persegueix transmetent aquesta informació (per què).

Segons a qui van adreçades les comunicacions, als de dins de l'organització (la plantilla) o als de fora (la resta de grups d'interès), parlem de pla de comunicació interna o de pla de comunicació externa. Tanmateix, no és obligatori fer aquesta distinció, ja que es pot fer un pla de comunicació amb accions adreçades a públics de dins de l'organització i altres per als públics externs.

Abans de començar, però, cal tenir en compte que:

- Hi ha elements que comuniquen coses indirectament. Per exemple, el fet d'editar la Memòria de Sostenibilitat en format electrònic i no en paper pot transmetre la imatge que l'empresa està compromesa amb la preservació del medi ambient, ja que aquesta decisió l'ha portat a estalviar recursos com el paper, les tintes d'impressió, etc.
- El fet de no comunicar també té una determinada lectura. La pitjor política de comunicació és la que no existeix, és a dir, la que no es planifica,



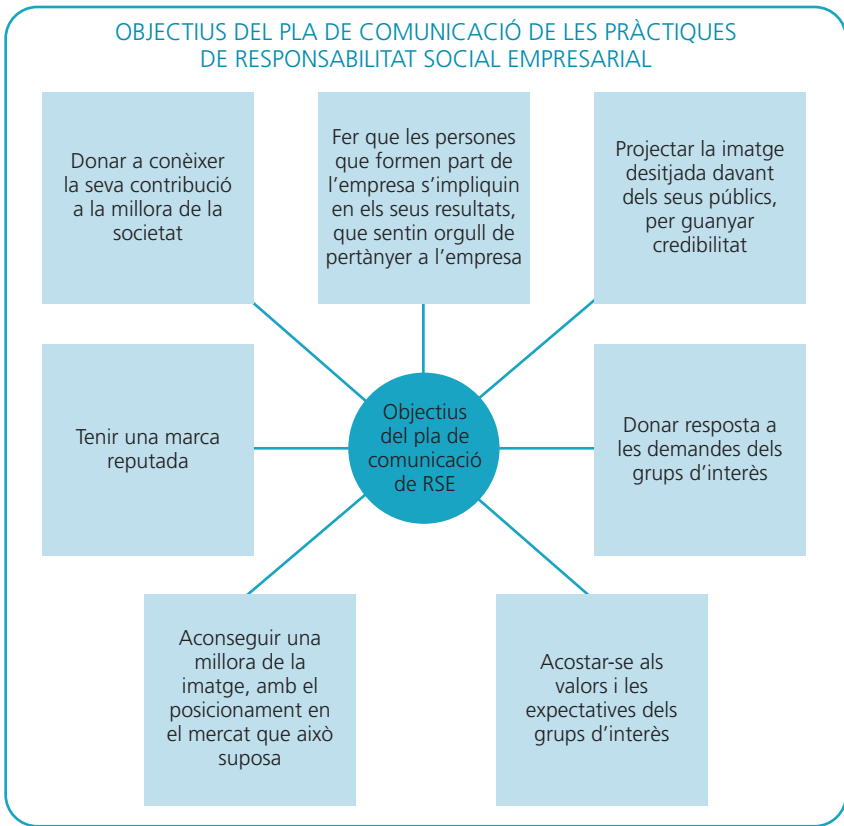
la que es deixa a l'atzar o a un silenci enganyós, ja que sempre hi ha comunicació. Així, si donem per sabut que totes les empreses comuniquen alguna cosa, el pla de comunicació ens ajudarà a capitalitzar aquest recurs a favor dels interessos de l'empresa.

- Les contradiccions, és a dir, quan no es correspon el que es diu amb el que en realitat es fa, poden perjudicar molt la imatge de l'empresa.
- Comunicar no és només donar informació, sinó que és una relació bidireccional, que també inclou l'escolta activa (estar atent a les opinions dels públics als quals es vol adreçar una informació) i el diàleg amb els agents amb els quals l'empresa interactua. És molt important, si es vol fer un pla de comunicació de RSE efectiu, posar els mitjans necessaris per conèixer els interessos de les persones que rebran la informació, així com les expectatives que en poden tenir.

QUINS OBJECTIUS PERSEGUEIX

Hi ha entitats que practiquen la responsabilitat social empresarial des de fa anys, però els seus públics no ho saben, perquè l'empresa no els ho ha comunicat. Fins i tot, hi ha vegades que ni la mateixa empresa és conscient que algunes de les seves pràctiques la fan ser socialment responsable.

Per exemple, hi ha empreses que ofereixen, des de fa temps, flexibilitat horària i beneficis socials a la plantilla o que s'han implicat en el territori o que sempre s'han preocupat per anar millorant les eines de comunicació

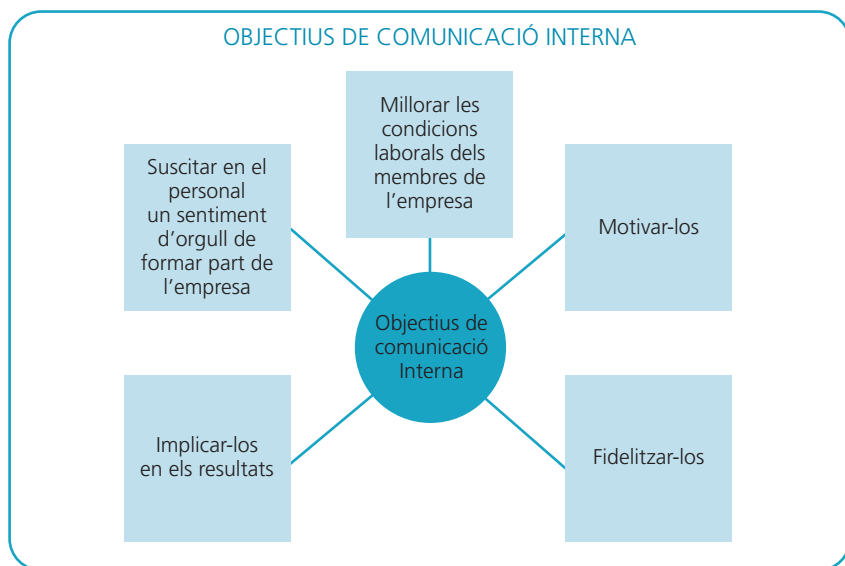


interna. Tanmateix, potser no ha estat fins ara que aquestes empreses han pres consciència que aquelles pràctiques es consideren part del que avui coneixem per responsabilitat social empresarial.

Així, un cop sabut que aquestes pràctiques són de responsabilitat social empresarial, val la pena donar-les a conèixer als grups d'interès o parts interessades, per tal d'aconseguir els objectius que se n'esperen.

El pla de comunicació interna i el pla de comunicació externa

Com ja s'ha dit anteriorment, parlem de pla de comunicació interna quan el que es vol comunicar s'adreça a les persones de dintre de l'organització (la plantilla i els membres que la formen) i de pla de comunicació externa quan es vol transmetre una informació als grups de fora de l'organització.



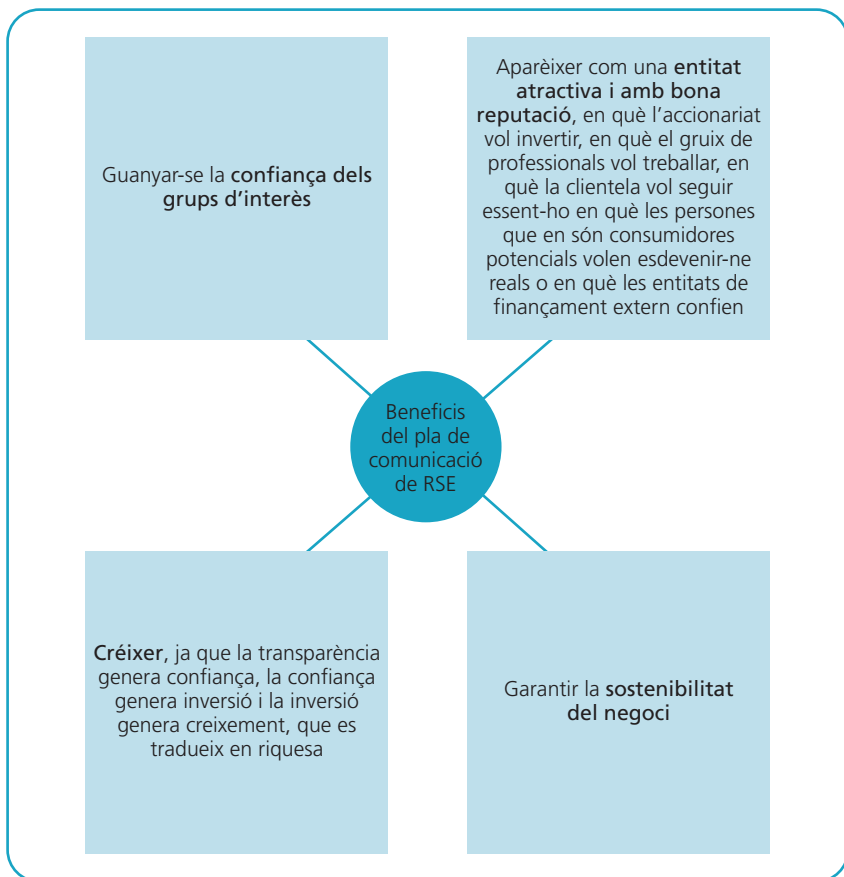


QUINS BENEFICIS APORTA A L'EMPRESA

Els beneficis d'una comunicació de RSE ben planificada són múltiples. La comunicació permet donar a conèixer la cultura de l'empresa, la seva filosofia i els objectius que persegueix. Pot contribuir a la millora de les relacions, del clima laboral i que totes les persones que formen part de l'empresa persegueixin objectius comuns.

Permet, a més a més, que l'empresa estigui vinculada contínuament amb els seus grups d'interès, que són informats sobre les activitats que du a terme, especialment les de RSE.

La societat necessita confiar en les empreses i per això cal que aquestes donin a conèixer les seves actuacions. La confiança sempre es tradueix en valor per a l'empresa. I la desconfiança, en destrucció del valor. La confiança és, a més, un element imprescindible perquè les empreses aconseguixin tenir bona reputació, és a dir, que siguin admirades pels seus públics.



Els beneficis que aporta a les organitzacions una bona comunicació de RSE són, doncs, inqüestionables. No planificar-la adequadament disminueix les oportunitats que suposa per a l'empresa actuar (i demostrar-ho) tot integrant les preocupacions mediambientals i socials en les seves decisions. Val la pena recordar, a més, que no comunicar res també comunica alguna cosa.

METODOLOGIA QUE S'HA DE SEGUIR PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA

És imprescindible que la direcció general de l'empresa participi en el procés d'elaboració del pla de comunicació de responsabilitat social empresarial, sobretot a les parts finals, quan es fa la diagnosi de necessitats i s'elabora el pla d'actuació. La planificació de la comunicació forma part de l'estratègia de l'empresa.

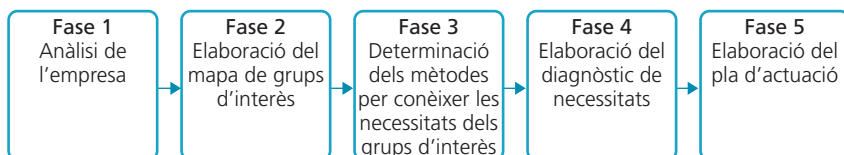
Si l'empresa és molt petita, pot ser la mateixa direcció general qui s'encarregui de dissenyar i implantar el pla de comunicació. Per contra, si l'organització té més recursos humans, es recomana que la persona encarregada de fer aquesta feina sigui del departament de Comunicació, ja que el perfil correspon al d'una persona que coneix les eines de comunicació existents, quina és la seva utilitat, com i quan donar els missatges més adequats a cada situació, etc. Aquesta anirà obtenint la informació que necessiti de les diferents parts de l'empresa i la contrastarà amb la gerència, amb qui prendrà les decisions conjuntament.

Per dissenyar un pla de comunicació de responsabilitat social empresarial, cal fer un plantejament basat en estratègies i accions. És a dir, establir les estratègies que s'adoptaran i determinar a través de quines accions es materialitzaran aquestes estratègies. Algunes accions poden consistir, per exemple, a donar a conèixer determinades eines de RSE, com la Memòria de Sostenibilitat o el codi de conducta.

Es pot fer un pla de comunicació global en què algunes accions vagin adreçades al personal de l'empresa i d'altres als grups externs o, per contra, fer-ne un d'específic per a cadascun dels dos grans grups. És a dir, dissenyar un pla de comunicació interna i un pla de comunicació externa.

A continuació es fa una descripció dels passos que cal seguir per elaborar, d'una manera pràctica, un pla de comunicació de RSE.

FASES PER ELABORAR UN PLA DE COMUNICACIÓ DE RESPONSABILITAT SOCIAL EMPRESARIAL



FASE 1: ANÀLISI DE L'EMPRESA

El primer que s'ha de fer per poder dissenyar un pla de comunicació de RSE que sigui efectiu és posar-se en situació i conèixer l'organització.

1. Què cal analitzar

Per començar, és recomanable fer un repàs d'alguns aspectes de l'empresa:

- aspectes generals,
- aspectes centrats en la comunicació,
- aspectes centrats en la política de RSE.

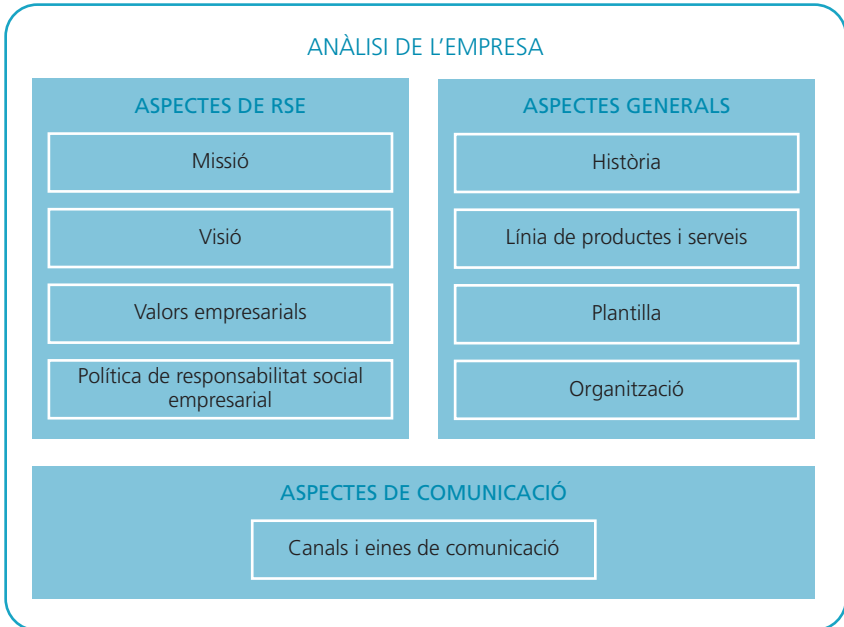
El gràfic de la pàgina següent mostra els diferents aspectes que cal conèixer de l'empresa per tal de planificar acuradament la comunicació. Vegem, ara, què inclou cada un dels grups esmentats.

Quan parlem d'aspectes generals de l'empresa ens referim a totes aquelles dades que ens puguin ajudar a conèixer-la i a situar-la dins el mercat:

- La seva història.
- La seva línia de productes i serveis.
- El nombre de persones que formen la plantilla.
- Com està organitzada.
- En quins mercats opera (si l'empresa és exportadora o no).

Per dissenyar un bon pla de comunicació, cal saber quines eines de comunicació té l'empresa, així com quines són al seu abast, és a dir, les possibili-

ANÀLISI DE L'EMPRESA



tats que té d'invertir en comunicació. Les dimensions de l'empresa o les necessitats que tingui en matèria de comunicació seran determinants a l'hora de decidir quines són les eines adequades. Els aspectes centrats en la comunicació que cal conèixer són els següents:

- Quin ús es fa de les noves tecnologies.
- Què s'ha fet fins ara en comunicació.
- Quines eines de comunicació té i quins són els canals de comunicació més utilitzats:
 - el telèfon,
 - el correu electrònic,
 - la intranet,
 - el portal del treballador,
 - les publicacions d'empresa (revistes, *newsletters*, butlletins...),
 - els comunicats d'empresa,

- el material d'oficina (targetes de visita, llibretes, pòsters...),
- el tauler d'anuncis,
- el web,
- les reunions,
- els actes d'empresa.

Un cop sabem alguns aspectes de la idiosincràsia de l'empresa i quines possibilitats de comunicació té, és necessari, per dissenyar un pla de comunicació de RSE efectiu, estar al corrent de totes les accions que l'empresa ha dut a terme en matèria de responsabilitat social empresarial.

En una política de responsabilitat social empresarial, tal com hem explicat al llarg d'aquesta guia, l'empresa haurà definit la seva missió, la visió i els valors empresarials. Per això, serà important recopilar-los per planificar la comunicació de RSE, ja que mai no s'ha de perdre de vista quina és la missió de l'empresa (la seva raó de ser) i la visió (el seu somni de futur). Els valors empresarials (els principis que guien el comportament de les persones de l'empresa) també poden influir en la comunicació que faci l'empresa.

A més d'aquests tres conceptes (missió, visió i valors empresarials), cal conèixer les característiques de l'empresa que la fan ser més o menys socialment responsable. Segons el projecte Ressort, la RSE es pot estructurar en quatre blocs:

- canvis del mercat laboral,
- qualitat laboral,
- impacte de l'entorn,
- projecció exterior.

Aquesta no és l'única manera de classificar les diferents accions i polítiques de responsabilitat social, però sí un bon exemple de com fer-ho.

ASPECTES CENTRATS EN LA POLÍTIKA DE RESPONSABILITAT SOCIAL QUE CAL CONÈIXER

CANVIS DEL MERCAT LABORAL

Respecte i integració de la diversitat (persones amb discapacitats, d'altres cultures i/o nacionalitats...)

Programes de conciliació vida personal – vida laboral

Beneficis socials per a la plantilla

Igualtat d'oportunitats per gènere

QUALITAT LABORAL

Formació contínua per al personal

Llocs de treball de qualitat

Contractació de col·lectius desafavorits

Salari equitatiu i competitiu

Instal·lacions accessibles

IMPACTE DE L'ENTORN

Respecte al medi ambient

Gestió de residus

Cura de la salut i la seguretat

Prevenió de riscos laborals

PROJECCIÓ EXTERIOR

Memòria de Sostenibilitat

Acció social

Partenariat

Implicació en el territori local

Selecció d'empreses proveïdores segons criteris ètics

Integritat en el tracte a la clientela

2. Com es poden analitzar aquests aspectes de l'empresa

L'anàlisi d'aquests aspectes de l'empresa es pot fer:

- Consultant documents com:
 - la declaració de la missió, la visió i els valors empresarials,
 - les eines de comunicació escrita,

- els catàlegs corporatius i altres materials editats per l'empresa,
- la Memòria de Sostenibilitat,
- el codi de conducta,
- el manual d'acollida,
- el compte de resultats...
- Parlant amb les persones que formen part de l'empresa. En especial, cal parlar amb les persones que s'encarreguen de gestionar les polítiques de responsabilitat social i amb les que han participat en qualsevol acció de comunicació a l'empresa.
- Mitjançant l'observació directa:
 - veient com es desenvolupa una reunió,
 - visitant les instal·lacions per comprovar quines són les condicions de treball que ofereix l'organització,
 - entrant a la intranet...

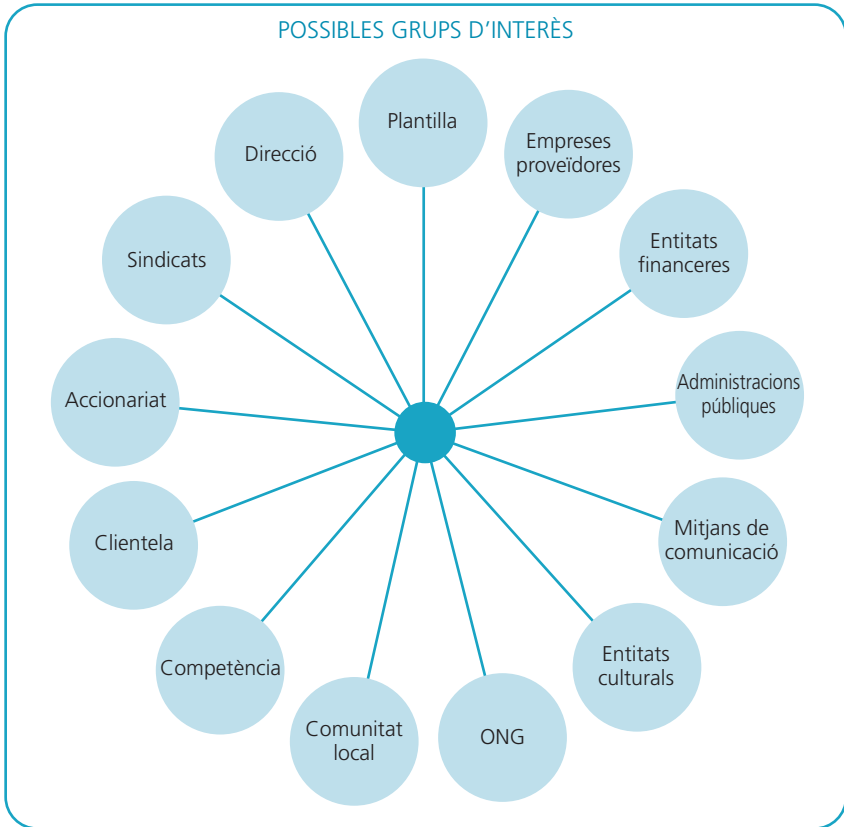
FASE 2: ELABORACIÓ DEL MAPA DE GRUPS D'INTERÈS

Com ja hem dit anteriorment, elaborar un mapa de grups d'interès o de parts interessades es basa en fer una anàlisi que ens permeti saber quins són els públics de l'empresa.

1. Què cal analitzar

Cal estudiar quins són els públics amb els quals interactua, que són destinataris d'algun projecte de l'empresa. És a dir, els públics als quals l'organització vol comunicar o vendre alguna cosa, vol fidelitzar, vol implicar o, fins i tot, vol evitar.

També coneguts com *stakeholders*, els grups d'interès d'una empresa són els individus o grups de persones interessades o implicades en l'activitat i el comportament social de la companyia. No només s'hi inclouen els grups que tenen poder sobre l'empresa, sinó també els que en resulten afectats.



Tot i que la majoria dels grups d'interès són comuns a totes les empreses (depenent d'aspectes com la seva activitat, el mercat en el que operen o el sector al qual pertanyen), aquestes podran tenir-ne uns o altres.

2. Com es pot extreure aquesta informació de l'empresa

L'anàlisi de grups d'interès s'extreu de la reflexió dels membres de l'empresa:

- És recomanable que la direcció de l'empresa convoqui una reunió amb qui consideri oportú per posar en comú quines són les parts interessades de l'organització. Cada empresa ha de decidir les persones que vol implicar en aquesta anàlisi. És a dir, si ho farà només la direcció o si farà participar persones de la resta de la plantilla, representants sindicals, etc.
- També cal elaborar un document escrit en el qual quedi constància de quins són els diferents grups. Serà molt útil a l'hora de planificar les diferents accions de comunicació.

FASE 3: DETERMINACIÓ DELS MÈTODES QUE S'UTILITZARAN PER CONÈIXER LES NECESSITATS DELS GRUPS D'INTERÈS ALS QUALS S'ADREÇA EL PLA DE COMUNICACIÓ

Com s'ha dit anteriorment, la comunicació no és un procés unidireccional consistent a emetre una sèrie d'informacions i missatges, sinó que comunicar és emetre i rebre, és a dir, parlar i escoltar.

Per al disseny de qualsevol comunicació resulta molt útil conèixer les opinions de la plantilla, de la clientela i/o dels diferents grups d'interès.

1. Quins mètodes es poden utilitzar per conèixer les necessitats dels grups d'interès

Hi ha diferents mètodes que ajuden a saber les expectatives que tenen amb relació a l'empresa les diferents parts interessades, els seus interessos, els valors que tenen, etc.:

- Estudis de clima laboral.
- Estudis de satisfacció de la clientela.
- Estudis de mercat.
- Reunions i/o entrevistes amb l'accionariat.

2. Com s'implementen aquestes eines d'anàlisi

A) Els estudis de clima laboral es fan a través d'enquestes anònimes que es passen entre el personal per tal de demanar-los la seva opinió pel que fa a aspectes com el seu grau de satisfacció a l'empresa, la comunicació interna o les relacions dins l'organització. En aquests estudis també es pot preguntar quines són les seves necessitats i els seus interessos en l'àmbit laboral.

- És recomanable fer estudis de clima periòdics (cada dos o tres anys) per veure'n l'evolució.
- Per tal que l'estudi sigui efectiu, la resposta a aquestes enquestes ha de ser anònima.
- Les enquestes s'han de complementar amb entrevistes directes a algunes persones de l'organització.
- Acostuma a ser més efectiu que aquests estudis els duguin a terme empreses externes, per tal d'evitar que es barregin aspectes subjectius que podrien desvirtuar-ne els resultats, per aconseguir més objectivitat.
- És recomanable que les enquestes continguin preguntes tancades (amb la resposta predeterminada) i preguntes obertes.

Exemples de preguntes tancades:

- Està satisfet/ta amb la seva trajectòria a l'empresa?
- El lloc que ocupa dins l'empresa està relacionat amb la seva capacitat professional?
- Se sent reconegut/uda pels seus caps?
- Considera que hi ha bon ambient de treball?
- Creu que la comunicació interna és efectiva?
- Coneix la missió i la visió de l'empresa?

Exemples de preguntes obertes:

- Què creu que l'empresa fa per fomentar la conciliació entre la vida laboral i la vida familiar?
- Podria dir quins són els valors empresarials de la companyia?
- Com li agradaria participar en els projectes d'acció social de la seva empresa?

B) Els estudis de satisfacció de la clientela es poden plantejar de la mateixa manera que l'estudi de clima, és a dir, passant enquestes. Tanmateix, aquestes s'hauran de dissenyar tenint en compte què és el que ens interessa saber d'aquest grup d'interès:

- La seva opinió respecte als productes o serveis de l'empresa.
- La seva opinió pel que fa al tracte que reben de les persones de l'empresa.
- Els valors que esperen trobar a l'empresa.

C) També es poden fer estudis de mercat que ens ajudin a veure quines empreses de la competència estan duent a terme pràctiques de responsabilitat social i com en parlen.

D) O es poden mantenir reunions amb l'accionariat per conèixer quines expectatives tenen amb relació a l'empresa i les seves opinions respecte dels seus plans de futur.

Conèixer les opinions, les expectatives, els interessos i les demandes de les parts interessades i de la societat en general és determinant a l'hora de planificar adequadament la comunicació de RSE.

Per exemple: si una de les accions del pla de comunicació de RSE consisteix a transmetre els valors empresarials per generar sentiment de pertinença, és important saber quin és el grau de satisfacció del personal davant l'actuació de l'empresa si, posem per cas, tot just ha sortit d'un procés de canvi o de reestructuració de la plantilla.

FASE 4: ELABORACIÓ DEL DIAGNÒSTIC DE NECESSITATS

Arribats a aquesta fase, ja coneixem l'empresa, sabem de quines eines de comunicació disposa i quines possibilitats d'inversió en comunicació té, sabem les diferents pràctiques de RSE que du a terme i coneixem les opinions, els interessos o les necessitats dels grups d'interès.

Estem en disposició, ara, de fer una anàlisi DAFO (de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), que ens ajudarà a veure amb claredat per on hem de començar a treballar i a planificar la comunicació de la RSE.

1. Què és una anàlisi DAFO de comunicació

L'anàlisi DAFO és una eina que ens ajuda a fer la diagnosi dels aspectes de l'empresa que, en aquest cas, poden afectar la seva comunicació de RSE. El resultat d'aquesta anàlisi és una mena de foto de l'empresa que mostra, de manera resumida, quines necessitats de comunicació té.

Consisteix a determinar quins punts dèbils (D) i quins punts forts (F) té l'empresa en matèria de comunicació de RSE, d'una banda, i quines (A) amenaces pateix i quines (O) oportunitats li ofereix l'entorn, de l'altra.

Els punts dèbils i els punts forts provenen de dins de l'empresa, és a dir, es refereixen a aquells aspectes que poden ser controlats per l'organització.

- Que el personal no sàpiga quina és la missió de l'empresa i els objectius que persegueix és un punt dèbil al qual pot posar remei la mateixa empresa.
- Tenir una marca potent i reconeguda és una fortalesa (tot i que si fos una debilitat, l'empresa podria invertir aquesta situació).
- Comptar amb eines eficients de comunicació interna també és una fortalesa.
- El fet que part del personal no tingui accés a un ordinador és una debilitat.

Per contra, **les amenaces i oportunitats** són factors que l'organització no pot controlar, ja que tenen a veure amb l'entorn.

- Que la competència directa es posicioni com a socialment responsable abans que la nostra empresa és una amenaça, ja que pot fer que les nostres accions futures de RSE perdin notorietat.
- Que surti una nova llei que doni ajuts a les empreses que contractin dones que recentment han estat mares pot ser una oportunitat per a una escola bressol privada.

2. Com es fa una anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és fruit d'una reflexió feta a partir del recull d'un seguit d'informacions sobre l'empresa. No es pot fer una anàlisi d'aquest tipus sense conèixer abans l'organització.

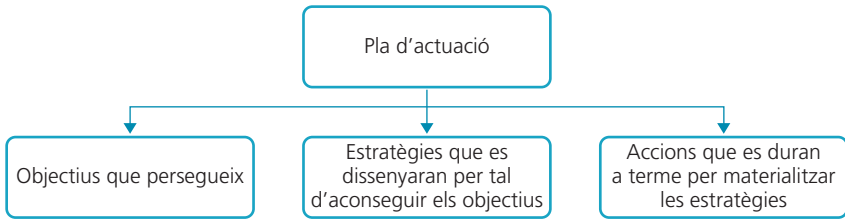
És important que l'anàlisi DAFO quedi escrita, ja que permetrà visualitzar clarament quins aspectes cal millorar. Cal fer un quadre dividit en quatre parts:

| | |
|---|---|
| D | A |
| F | O |

L'anàlisi DAFO ajuda a resumir i visualitzar quines són les necessitats de comunicació de les pràctiques de RSE que du a terme l'empresa. Gràcies a aquesta anàlisi, es podran definir quins objectius es volen aconseguir a través de la comunicació d'una eina, d'una política o d'una acció de RSE als grups d'interès.

FASE 5: ELABORACIÓ DEL PLA D'ACTUACIÓ

Elaborar un pla d'actuació consisteix a posar sobre la taula tota la informació que s'ha extret de les fases anteriors i definir els objectius que l'empresa vol aconseguir, així com les estratègies i accions que durà a terme per fer-ho possible.



1. Com es defineixen els objectius

L'empresa podrà definir els objectius que persegueix en comunicar les seves accions de RSE, gràcies a l'anàlisi feta a les fases anteriors. S'ha de tenir en compte que el que volem definir són els objectius que es poden assolir a través de la comunicació. Són possibles objectius:

- Implicar la plantilla en l'aposta de l'empresa per la RSE.
- Projectar una imatge que identifiqui l'empresa amb conceptes com el compromís amb la millora de la societat, amb el medi ambient o amb el desenvolupament sostenible de l'economia.
- Tenir bona reputació.
- Aconseguir finançament de les entitats bancàries.
- Aconseguir inversors externs.
- Aconseguir retenir les persones més valuoses de l'empresa (el talent).
- Fer que millori el clima laboral.
- Estalviar recursos.

Cal establir, després, com l'empresa planificarà la comunicació per aconseguir un determinat objectiu.

2. Com es defineixen les estratègies

Per definir les estratègies cal visualitzar l'anàlisi DAFO que s'ha fet. Així, una estratègia es formula:

- Intentant que els punts dèbils esdevinguin punts forts.
- Intentant aprofitar les oportunitats.

- Intentant superar les amenaces.
- Intentant potenciar les fortaleses.

3. Com es defineixen les accions

Per definir les diferents accions que faran possible que l'empresa dugui a terme les estratègies definides dins del pla de comunicació, resulta molt útil posar sobre la taula tota la informació que s'ha extret fins aleshores i elaborar una fitxa, per a cadascuna de les accions, que contingui els següents apartats:

Objectiu que persegueix aquesta acció.

Grup d'interès al qual s'adreça.

Descripció de l'acció.

Calendari d'implantació de l'acció.

Cost previst.

Nivell de prioritat de l'acció (alta/mitjana/baixa).

Agents o persones implicades.

Cost d'oportunitat: saber què passaria si no es dugués a terme aquesta acció.

Indicadors de seguiment: determinar com es valorarà l'èxit o el fracàs de l'acció.

Exemple de fitxa d'acció

| Acció 1 | |
|-------------------------------------|--|
| Objectiu | Donar a conèixer la Memòria de Sostenibilitat |
| Grup/s d'interès | Membres de l'organització i empreses clients |
| Descripció | S'enviarà per correu electrònic la Memòria de Sostenibilitat de l'empresa acabada d'editar, tot acompanyant-la d'una comunicació que expliqui, en poques paraules, el que l'empresa pretén aconseguir amb aquesta publicació |
| Calendari d'implantació | Se'n faran dos enviaments: un per als membres de l'empresa (en una setmana) i un altre per a les empreses clients (en 15 dies) |
| Cost previst | Només cost quantificable en temps (el que es dediqui a fer la selecció d'adreces que han de rebre la comunicació) |
| Nivell de prioritat | Alt |
| Agents o persones implicades | Responsable de Comunicació de l'empresa o persona encarregada dels temes de comunicació |
| Cost d'oportunitat | Si no s'envia la Memòria de Sostenibilitat difícilment serà coneguda, de manera que la feina de recollida d'informació i edició que implica no complirà els objectius previstos |
| Indicadors de seguiment | Nombre de trameses Les respostes a l'enviament fet |

4. Com es defineix el pla d'actuació

Un cop tenim totes les estratègies i accions dissenyades, només ens falta l'últim pas, que consisteix a posar-hi ordre. Per fer-ho, és molt útil el camp de la fitxa d'acció que ens indica el calendari d'implantació i el nivell de prioritat, ja que si la fitxa indica que una acció és prioritària (és a dir, amb un nivell de prioritat alt), sabem que haurem de començar per aquella acció.

Tenint en compte aquest criteri, s'aniran ordenant les estratègies i les accions per configurar el pla d'actuació, és a dir, el resultat de totes les fases previstes en el pla de comunicació de RSE. Tindrem, en conseqüència, una proposta de planificació de les accions de comunicació de RSE que du a terme l'empresa.

Exemple de pla d'actuació

| <i>Objectiu</i> | <i>Estratègia</i> | <i>Accions</i> |
|---|---|--|
| Transmetre una imatge que identifiqui l'empresa amb conceptes com el compromís amb la millora de la societat, amb el medi ambient o amb el desenvolupament sostenible de l'economia per tal que els grups d'interès confiïn en l'empresa | Estratègia 1: Desenvolupar una identitat corporativa d'acord amb els principis de responsabilitat social | Acció 1: Incloure la declaració de la missió i/o dels valors empresarials a les targetes de visita o al web Acció 2: Incorporar a alguns materials de l'empresa un lema que transmeti el compromís social que té l'organització Acció 3: Utilitzar paper reciclat en totes les comunicacions, publicacions, informes... que fa l'empresa (deixant-hi constància d'aquest fet) |
| | Estratègia 2: Gestionar la marca buscant diferenciació a través de la transmissió de la seva política de responsabilitat social | Acció 1: Donar a conèixer la Memòria de Sostenibilitat a certs grups d'interès Acció 2: Signar un acord de col·laboració amb una ONG Acció 3: Comunicar aquest acord de col·laboració <i>(continua)</i> |

| <i>Objectiu</i> | <i>Estratègia</i> | <i>Accions</i> |
|----------------------------------|--|--|
| Fer que millori el clima laboral | Estratègia 1: Gestionar internament la cultura empresarial | Acció 1: Implicar el personal en les accions de voluntariat que vulgui emprendre l'empresa (ajut humanitari, campanyes amb entitats locals que ajuden a persones necessitades...) o en les possibles col·laboracions amb entitats culturals i d'ensenyament, per tal que senti que participa en les accions responsables de l'empresa Acció 2: Crear i posar en marxa una publicació interna (una revista o butlletí, per exemple) que fomenti la millora de la comunicació interna |

MÍNIMS PER A LES PIME MICRO

La metodologia per fer un pla de comunicació de RSE presentada en aquesta guia pot resultar massa ambiciosa per a una PIME micro o per a una empresa que no té els recursos necessaris (econòmics i/o de personal).

Els mínims que hauria de fer una empresa d'aquestes característiques per poder elaborar un pla de comunicació de RSE efectiu són els següents:

- Anàlisi dels elements de l'empresa que es poden considerar de RSE
- Anàlisi de les eines de comunicació que té l'empresa
- Elecció de dos o tres públics (els més importants per a l'empresa)
- Disseny d'accions de comunicació.

ANÀLISI DELS ELEMENTS DE RSE A L'EMPRESA

Conèixer alguns aspectes de l'organització és imprescindible per poder planificar la comunicació. En concret, cal saber quines accions du a terme l'empresa en matèria de RSE.

Recordem que hi ha empreses que ofereixen avantatges a la plantilla, que estan implicades en el desenvolupament del territori o que s'esforcen per millorar la comunicació interna de l'organització, però que no han estat conscients fins ara que aquestes pràctiques es consideren de RSE.

És per això que cal identificar-les per poder-les comunicar.

EXEMPLE DE PRÀCTIQUES DE RSE

Beneficis socials o compensacions que ofereix l'empresa a la plantilla:

- Regals per Nadal
- Regals per fidelització
- Regals per naixements
- Regals per casaments
- Sopars anuals d'empresa
- Assegurança mèdica
- Pla de jubilació
- Tiquet restaurant
- Tiquet guarderia (ajuts per pagar la escola bressol)
- Descomptes per a determinades botigues, per anar al teatre, al cinema, etc.

Formació per a la plantilla (o ajuts per als estudis)

Salariis competitiu (de mercat o a la franja mitjana-alta)

Programes de conciliació vida personal - vida laboral:

- Horari flexible

- Facilitat per obtenir jornada reduïda
- Facilitat per obtenir permisos

Acció social:

- Col·laboració amb ONG:
 - tenir infants apadrinats
 - comprar les postals de Nadal a aquestes entitats
 - fer ingressos puntuals per a projectes d'ajut humanitari
- Col·laboració amb entitats culturals, esportives, educatives, etc.

Transparència amb la plantilla:

- Informació periòdica sobre l'estat financer de l'empresa, sobre els clients que s'han aconseguit, sobre els plans de futur, etc.

Respecte i integració de la diversitat:

- Contractació de persones discapacitades
- Contractació de persones d'altres cultures, races, nacionalitats, etc.

Cura de la salut i la seguretat a la feina:

- Respecte de les mesures de prevenció de riscos laborals
- Manteniment de bones condicions del lloc físic de treball
- Cursos i suport per deixar de fumar, gimnàs a l'empresa o ajuts per apuntar-s'hi, etc.

Respecte al medi ambient:

- Reciclatge de residus (cartutxos de tinta de la impressora, paper...)
- Iniciatives per estalviar energia

Integritat en el tracte a la clientela:

- Convidar-la a la inauguració de centres o a celebracions d'empresa
- Compensar la seva fidelitat amb «detalls»

ANÀLISI DE LES EINES DE COMUNICACIÓ

Per planificar la comunicació també és imprescindible saber de quines eines disposa l'empresa i aspectes com, per exemple, si totes les persones que en formen part treballen davant d'un ordinador o si tenen accés al correu electrònic.

EXEMPLE D'EINES BÀSIQUES O CANALS DE COMUNICACIÓ

Manual d'acollida (pot ser un bon suport en el qual incloure informació referent als beneficis socials que ofereix l'empresa a la plantilla)

Celebració de **reunions**

Comunicats

Edició de **butlletins**

Tauler d'anuncis

Bústia de suggeriments

Actes organitzats per l'empresa

Telèfon

La nòmina pot ser un suport a través del qual informar el personal sobre el que es consideri necessari

Al material d'oficina es poden incloure missatges de cultura empresarial:

- Targetes de visita
- Llibretes
- Papereria
- Pòsters

Per exemple, si és una organització que aposta pel respecte al medi ambient, es pot incloure un missatge com aquest als fulls corporatius: «A l'empresa X reciclem. Llença aquest paper al contenidor específic.»

ELECCIÓ DELS PÚBLICS

De totes les parts interessades que té l'empresa, se'n poden escollir les dues o tres més importants. Generalment, serien aquestes:

- els membres de l'empresa,
- la clientela,
- els contactes o la clientela potencial.

DISSENY DE LES ACCIONS DE COMUNICACIÓ

Per dissenyar les accions cal saber què volem comunicar, a qui ho comunicarem, com i quan ho farem i per què l'empresa creu que és necessari, és a dir, quins objectius persegueix.

Alguns supòsits ens serviran d'exemples clarificadors.

Supòsit 1

Una petita empresa dedicada al comerç vol que el personal estigui satisfet (per què) i ha decidit informar-lo dels beneficis que l'organització li ofereix (què). Com que la plantilla no treballa amb ordinadors ni compta amb una revista interna, la direcció ha pensat que una bona ocasió de comunicar aquests beneficis és la reunió prèvia al sopar de Nadal. Així, aprofitant que ha d'informar de com han anat les vendes de l'any (transparència), parlarà d'un nou acord signat amb una entitat del barri i recordarà els beneficis socials que ofereix l'empresa a tota la plantilla (a qui).

Supòsit 2

Una petita acadèmia de música vol contribuir al desenvolupament de la ciutadania (per què) i ha signat un acord de col·laboració amb un casal d'infants de barris marginals, mitjançant el qual l'empresa dedi-

carà un nombre determinat d'hores a ensenyar-los cançons o a iniciar-los en l'aprenentatge d'instruments (què). La direcció i alguns professionals de l'acadèmia han pensat que la resta de personal (a qui) podria trobar enriquidor treballar amb aquests infants. És per això que han decidit incloure al butlletí que editen mensualment informació sobre aquest casal on se'ls convidi a participar.

Supòsit 3

Una petita copisteria vol transmetre a la seva clientela i a la gent de la zona (a qui) una imatge de responsabilitat envers el medi ambient (per què). Per això vol comunicar algunes de les seves actuacions (què), com, per exemple, que ha posat a l'abast de tothom contenidors per dipositar cartutxos de tinta d'impresora, bombetes, piles i altres residus o que ha rebaixat el preu dels paquets de fulls de paper reciclat per tal de promoure'n la compra en substitució de la de paper normal. Per comunicar-ho, ha imprès cartells corporatius amb missatges de respecte al medi ambient i ha enviat uns díptics que informen dels punts de recollida de residus a les persones i empreses properes a la copisteria. Aquest enviament el farà quan tingui preparats els díptics i seleccionades les adreces.

EXEMPLES

A continuació, s'exposen exemples de casos reals de comunicació d'accions de RSE.

| | |
|------------------|--|
| Nom de l'empresa | ASM WEB SERVICES |
| Responsable | Justo Soria |
| Any de fundació | 2004 |
| Activitat | Consultoria de tecnologies orientades a Internet |
| Plantilla | 12 |
| Ubicació | Barcelona |

Introducció

ASM Web Services és una PIME micro que ofereix serveis de consultoria especialitzada en tecnologies orientades a Internet. Des del moment en què es va crear l'empresa, tots els seus membres van tenir clar que volien fomentar una cultura empresarial que es basés en el compromís amb les persones i en la creació de confiança. Així, els integrants de l'empresa formen un equip que comparteix els següents valors empresarials: amicitat, superació i millora ètica contínua.

Des de la direcció, i sovint atenent les propostes del personal, s'impulsen diverses iniciatives encaminades a millorar la comunicació interna, a crear vincles d'amicitat entre les persones que formen part de l'empresa i les seves famílies, a conciliar la vida laboral amb la personal, etc.

L'equip que forma part de l'empresa ha desenvolupat una solució informàtica global, l'iNet Portal, que no només és per a la clientela, sinó que utilitzen internament per tenir una bona comunicació.

ACCIONS DE COMUNICACIÓ DE RSE MÉS DESTACADES

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | <i>Objectius de RSE</i> |
|---|---|
| <p>Reunió per al pla d'acollida</p> <p>Quan s'incorpora un nou membre a l'empresa, el director general li dedica una sessió en la qual li explica com funciona l'organització, quina clientela té, quins serveis es donen, com és la intranet, li presenta la resta de membres, etc. També l'informa sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quins són els valors empresarials i la importància d'actuar d'acord amb aquests, així com de respectar el codi de conducta. – Quins beneficis socials ofereix l'empresa al personal: tiquet restaurant, salaris en espècie, etc. – La política mediambiental de l'empresa, en què es fomenta el reciclatge i l'estalvi de recursos: l'empresa vol que la majoria de treballs i gestions es facin electrònicament per estalviar paper (les ofertes s'envien per <i>e-mail</i>, les nòmines, les factures i els extractes bancaris, també). A més, l'informa de l'existència d'uns contenidors de paper que hi ha a l'oficina per al seu reciclatge. | <p>Transmetre els valors empresarials de l'organització i la seva filosofia.</p> <p>Fomentar la responsabilitat envers el medi ambient.</p> |

(continua)

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | | <i>Objectius de RSE</i> |
|--|--|---|
| Reunions trimestrals amb tota la plantilla | <p>Durant aquestes reunions es parla de les novetats de l'empresa i es dedica un espai en què el personal pot fer suggeriments o plantejar qualsevol necessitat que tingui.</p> <p>Aquestes trobades s'aprofiten, també, per informar de qualsevol iniciativa de caire social que vulgui emprendre l'empresa (algunes són proposades pel mateix personal). Per exemple, cada Nadal compren números de loteria i donen part del seu cost a l'ONG Ajuda en Acció, per ajudar a finançar un projecte d'ajut humanitari.</p> | <p>Ser transparent amb els membres de l'organització.</p> <p>Fomentar la participació de les persones que en formen part.</p> <p>Implicar el personal en l'empresa.</p> <p>Demostrar que és una empresa compromesa amb la millora de la societat.</p> |
| Codi de conducta | <p>Es tracta d'un resum dels valors de l'empresa i dels requisits mínims ètics que s'esperen de totes les persones que integren l'organització, així com dels principis d'actuació amb els diferents grups d'interès.</p> <p>Aquest document es va presentar a una reunió amb tot el personal i es va enviar, a més, per correu electrònic.</p> | <p>Ser un punt de referència per orientar la presa de decisions dels membres de l'empresa.</p> <p>Reforçar la cultura empresarial i fomentar les actuacions ètiques.</p> <p>Fomentar el respecte entre les persones.</p> |
| ASM iNET PORTAL (intranet) i altres tecnologies | <p>L'ASM iNet Portal és una intranet creada i programada per les persones que van fundar l'empresa (el director general i diversos membres del personal).</p> | <p>Tenir una bona comunicació interna.</p> <p>Oferir a la plantilla la possibilitat de conciliar la</p> |

(continua)

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | <i>Objectius de RSE</i> |
|--|---|
| <p>ASM iNET PORTAL (intranet) i altres tecnologies</p> <p>Es tracta d'una eina molt pràctica gràcies a la qual poden compartir el coneixement i fer còmodament gestions com la selecció de les vacances, l'enviament de les notes de despeses, etc.</p> <p>En ser una empresa en la qual les persones treballen la majoria del temps fora de l'oficina, és a dir, a casa de la clientela, és important comptar amb una eina gràcies a la qual es pugui mantenir una bona comunicació interna i amb la qual es pugui compartir el coneixement que cadascú genera des del seu lloc de treball.</p> | <p>seva vida personal amb la laboral.</p> <p>Donar facilitats al personal per a la realització de la seva feina, cosa que contribueix a la satisfacció de la clientela.</p> |
| <p>Utilitzen un programa informàtic que es diu Skype, a través del qual poden parlar per telèfon i tenir converses escrites en temps real de manera gratuïta. Això fa que puguin treballar remotament i des de casa. Per a la direcció d'ASM el que compta és el resultat i no les hores que cada persona dedica a treballar. Cadascú, doncs, pot adaptar l'horari a les seves necessitats, sempre tenint en compte les de la clientela.</p> | |

(continua)

Activitat ASM

Cada tres mesos, s'organitza una activitat en la qual tot el personal es troba fora de la feina.

Acostumen a fer:

- Dos sopars per a la plantilla (un al Nadal i l'altre abans de l'estiu).
- Dos dinars amb el personal i les seves famílies.

Si hi ha una nova incorporació, s'intenta fer coincidir una de les trobades amb aquest fet, per tal que la persona nouvinguda pugui conèixer la resta de membres de l'organització, en un entorn extralaboral.

Quan una persona de l'empresa té un fill, s'organitza una visita de tot el personal a casa seva per tal de conèixer el nadó i donar-li la benvinguda.

Transmetre els valors empresarials de l'organització.

Crear una cultura de proximitat i confiança entre les persones de l'empresa i fomentar l'amistat entre els seus membres i les seves famílies (posar en pràctica un dels valors de l'empresa).

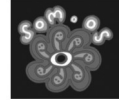
Conèixer de prop els interessos, l'entorn i les necessitats de cadascuna de les persones de l'organització.

Dinars individuals del director general amb cada membre de l'empresa

El director general dina, periòdicament, amb cada un dels membres de l'empresa, de forma individual. Considera que és un bon moment per conèixer quin és el seu grau de satisfacció o si té cap comentari o suggeriment per fer respecte al seu dia a dia a l'empresa.

Transmetre els valors empresarials de l'organització.

Fomentar la confiança i la comunicació interna.



SOM.os 51

| | |
|------------------|--|
| Nom de l'empresa | SOM.os 51 |
| Responsable | Ester Perelló |
| Any de fundació | 2004 |
| Activitat | Fabricació de cola natural amb guaranà, dóna el 51% dels beneficis a projectes socials |
| Plantilla | 3 |
| Ubicació | Cerdanyola del Vallès (Barcelona) |

Introducció

SOM.os 51 és una PIME micro que ofereix la possibilitat de ser solidari d'una manera molt simple, practicant una compra responsable i conscient. La seva filosofia es basa a maximitzar el benefici empresarial èticament per maximitzar el benefici social.

Fabriquen una beguda natural refrescant de cola, de comerç just, amb sucre de canya biològic, guaranà, aromes naturals i suc de llimona, sense additius químics ni àcid fosfòric ni cafeïna artificial. El material que utilitzen per envasar-la és el PET, que es pot reciclar i que és el més ecològic després del vidre.

El 51% dels beneficis generats per la venda d'aquesta beguda, que es distribueix a diverses botigues, bars, cafeteries i supermercats, es reparteix entre projectes d'ajut humanitari impulsats per diverses organitzacions no governamentals (ONG). Els usuaris del web de SOM.os 51 (www.somos51.com) són els que decideixen cada any, amb els seus vots, a quins projectes es destinarà l'import resultant.

ACCIONS DE COMUNICACIÓ DE RSE MÉS DESTACADES

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | | <i>Objectius de RSE</i> |
|--|---|---|
| El seu web és el principal vincle amb els seus grups d'interès (la clientela, les empreses distribuïdores, els mitjans de comunicació, etc.). | El web té un espai en el qual les organitzacions sense ànim de lucre poden informar dels seus projectes, treballs, il·lusions, etc. | Col·laborar en la difusió de la tasca de les ONG Promoure la participació activa de les persones consumidores de la cola natural o usuàries del web en el procés de decisió de les donacions (fer-les participar de l'acció social). |
| | Es comprometen a publicar al web els seus comptes anuals. Hi apareix, també, un document notarial que acredita el compromís que tenen els socis amb el fet que es doni el 51% dels beneficis. | Finançar projectes de cooperació i ajut humanitari. Ser transparent amb les parts interessades. |
| | Al web apareixen acreditacions de l'origen dels seus productes. | |
| Reunions amb la plantilla | Quan una persona nova s'incorpora a l'empresa, se li explica que es pot treballar a distància i que té un horari flexible que li permet conciliar la seva vida laboral amb la personal. | Fomentar la implicació dels membres de l'empresa amb l'organització |

(continua)

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | | <i>Objectius de RSE</i> |
|---|---|--|
| Reunions amb la plantilla | Es mantenen reunions amb les persones que formen part de l'empresa, en les quals parlen de les seves inquietuds, del clima laboral, del grau de compliment que té l'empresa en relació amb les seves expectatives, etc. | Conèixer els interessos i les necessitats de les persones que formen part de l'empresa per garantir-ne la satisfacció. |
| Ponències de temes de RSE | Participen amb entitats educatives o de formació en congressos i fòrums fent ponències de temes de RSE. | Contribuir a la difusió de la RSE. |
| Correu electrònic i telèfon | Fan accions de premsa per comunicar la seva participació en diferents iniciatives de caire social. | Contribuir a la difusió de la RSE. |



TQ TECNOL

| | |
|------------------|--|
| Nom de l'empresa | TQ TECNOL |
| Responsable | Xavier Martínez |
| Any de fundació | 1997 |
| Activitat | Fabricació i distribució de productes químics per a la construcció |
| Plantilla | 391 |
| Ubicació | Reus (Tarragona) |

Introducció

TQ TECNOL és una empresa de Reus que fabrica i distribueix productes químics per a la construcció. És present a tot l'Estat espanyol, incloent-hi les illes Balear i les Canàries, i Andorra.

Tot i que pel nombre de membres de l'empresa (391) pot semblar que no és una PIME, sí que ho és, ja que el creixement de la plantilla és recent i l'empresa encara no ha estat un any sencer pagant més de 250 nòmines. D'altra banda, els altres criteris que s'utilitzen per determinar si una empresa és o no és una PIME són la facturació i l'actiu immobilitzat. En cap dels dos casos no superen el que correspon a una empresa mitjana. TQ TECNOL, doncs, és un exemple de PIME socialment responsable que ha experimentat un creixement molt important al llarg de l'últim any.

L'empresa té la certificació que compleix diverses normes que acrediten el seu comportament responsable: ISO 9001 (Qualitat), ISO 14001 (Medi Ambient) i SA 8000 (responsabilitat social Corporativa). Al maig del 2006 va rebre el certificat EFR (Empresa Familiarment Responsable): és una de les 12 primeres empreses espanyoles a tenir aquesta certificació.

Compta, també, amb diversos reconeixements: el 2003 va rebre el premi PIMEC SEFES a la millor PIME mediambiental de Catalunya; el 2004, el premi de la CEPTA (Confederació d'Empresaris de la Província de Tarragona) al millor projecte per al foment de la conciliació del treball amb la vida familiar; el 2005, va guanyar la categoria PIME del premi Conètica a la responsabilitat social Corporativa i el premi Empresa Flexible. Al 2006, va guanyar el premi Capital Humano i el premi José Luis Pérez a la responsabilitat social de les empreses. L'últim reconeixement ha estat el Premi a la Conciliació Laboral i Familiar dins dels Premis Empresarials i Institucionals Família que atorga el Grup d'Entitats Catalanes de la Família.

ACCIONS DE COMUNICACIÓ DE RSE MÉS DESTACADES

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | <i>Objectius de RSE</i> |
|---|---|
| <p>Reunions mensuals amb tota la plantilla interna</p> <p>Durant aquestes reunions es parla de les novetats de la companyia, pel que fa a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nous productes – nous acords de col·laboració amb ONG – nous avantatges socials per a la plantilla – etc. <hr/> <p>S'entrega, a més, una publicació interna (circular informativa) que recull les notícies que més tard es poden comentar durant la reunió.</p> <hr/> <p>Les reunions acaben amb la lectura dels suggeriments que han arribat a la bústia.</p> | <p>Ser transparent amb els membres de l'organització.</p> <p>Implicar-los emocionalment en l'empresa.</p> <p>Fomentar la participació de les persones que en formen part.</p> |
| <p>Una bústia de suggeriments a l'abast de les persones que formen part de l'empresa</p> <p>Els membres de l'empresa poden suggerir millores o adreçar les queixes a la direcció a través de la bústia.</p> <hr/> <p>A la reunió mensual interna, la Direcció de Qualitat obre la bústia, que està tancada amb clau, i llegeix en públic tots els suggeriments. Entre tots, es vota la millor proposta. La persona que hagi fet el suggeriment escollit rep dues entrades per a un centre d'aigües termals.</p> | <p>Demostrar l'alt grau d'implicació que té la direcció de TECNOL amb el personal.</p> <p>Fomentar la participació de les persones que formen part de l'empresa.</p> <p>Motivar-les i fer que augmenti la seva satisfacció amb l'empresa.</p> |

(continua)

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | | <i>Objectius de RSE</i> |
|---|--|---|
| <p>El Manual de Bones Pràctiques que s'entrega al personal extern (el de l'àrea comercial, que fa els desplaçaments)</p> | <p>És un recull de les indicacions que ha de seguir el personal de l'empresa per respectar el medi ambient:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fer ús dels contenidors per reciclar plàstic, paper, vidre, aerosols, matèria orgànica i piles. – Fer un bon manteniment dels vehicles, per tal d'evitar excessos en el consum de combustible. – Conèixer el codi de conducta de les tres erres: reduir, reutilitzar i reciclar. | <p>Ser responsable amb el medi ambient.</p> <p>Fomentar el desenvolupament sostenible.</p> <p>Motivar les persones de l'empresa, en fer-les sentir orgull de pertànyer a una organització que actua de manera responsable.</p> |
| <p>El Manual d'Acollida que s'entrega a les noves incorporacions</p> | <p>És un recull de la presentació de l'organització, de la seva filosofia, de la política social, de les qualitats i medi ambient, de les normes generals, de les indicacions de bones pràctiques ambientals i de prevenció de riscos laborals, dels productes de TECNOL, de les accions i avantatges socials que ofereix al personal, com:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Panera per Nadal. – Obertura d'una llibreta bancària amb 60 € pels naixements. – Subvenció de 120 € al mes per a cada persona de la plantilla que tingui fills d'edats compreses entre els 3 mesos i els 4 anys. – Regal de 300 € per matrimoni. – Subvenció del 90% de la | <p>Ser transparent amb els membres de l'organització.</p> <p>Fer-los partícips de les accions que emprèn l'empresa.</p> <p>Implicar-los emocionalment en l'empresa.</p> <p>Motivar-los i fer que augmenti el seu grau de satisfacció amb l'empresa.</p> |

(continua)

| <i>Canal, eina o acció de comunicació</i> | <i>Objectius de RSE</i> |
|---|---|
| <p>formació de temes relacionats amb la feina.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Subvenció del 60% de la formació en temes lliures. – Celebració dels aniversaris de les persones de l'empresa (obsequi i esmorzar amb tot el personal intern). – Lliurament de punts de material, per als que aporten personal. – Menjador d'empresa subvencionat. – Cobertura mèdica. | <p>Contribuir a la difusió de la RSE.</p> <p>Donar exemple de bones pràctiques socials a d'altres organitzacions.</p> <p>Guanyar bona reputació.</p> <p>Acostar-se als valors de les parts interessades de l'empresa.</p> |
| <p>Publicació <i>Tecnol Informa</i></p> | <p>Publicació trimestral a través de la qual comunica a la societat les notícies que afecten l'organització. Per exemple, els acords signats amb ONG:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Amb Intermon Oxfam (TECNOL comunica i promou entre el personal la compra de productes de comerç just). – Amb la Fundació Humanitària Dr. Trueta (a qui TECNOL dóna material informàtic). – Amb el Taller Baix Camp de Reus (un centre ocupacional de persones amb disminució a qui TECNOL incorpora). |

Annex 1: Exemples de codi de conducta

CODI DE CONDUCTA DE COMPETITIVE STRATEGY INSURANCE (CSI)

POLÍTICA I COMPROMÍS DE RESPONSABILITAT SOCIAL

CSI vol ser una organització que sàpiga adaptar-se als canvis de manera tolerant i transigent. Vol que tots els seus membres actuïn amb respecte i sinceritat, tant entre ells com amb el seu entorn. Vol que les persones que la formen estiguin motivades, sentin il·lusió per la feina i avancin juntes cap a la consecució d'objectius comuns. Vol ser honesta i flexible, i vol aportar valor als seus clients. En definitiva, CSI s'esforça per ser una empresa en la qual la societat confii.

Per tot això, hem elaborat aquest codi de conducta, que estableix, d'acord amb els nostres principis i els nostres valors, una guia de comportament que hem de tenir present en la presa de decisions diàries que afectin el benestar de l'empresa. De la mateixa manera, CSI es compromet a respectar els requisits de la norma internacional de responsabilitat social SA8000 i a adaptar totes les activitats de l'empresa als principis que aquesta normativa promou.

L'èxit del nostre negoci dependrà de la capacitat que tinguem de demostrar que CSI és una organització respectuosa, ètica i compromesa amb la millora de la societat. La nostra reputació és un actiu fonamental i aquest interès ens ajudarà a difondre entre tots els nostres interlocutors els principis deontològics més rellevants que inspiren l'activitat de CSI.

El present codi de conducta resumeix els valors fonamentals de CSI i descriu els requisits mínims ètics que s'esperen de totes aquelles persones que es relacionen i integren l'organització. CSI, a més a més, impulsarà la millora continuada, basant-se en el resultat de la monitorització dels diferents processos i activitats que tinguin relació amb els principis detallats en aquest codi.

No volem limitar-nos merament a complir les obligacions legals, sinó fer un pas més i integrar, en les nostres polítiques, valors i activitats, una cultura de respecte i responsabilitat empresarial davant la societat. Aquest codi de conducta forma part de la nostra empresa i ens compromet a fer allò correcte, simplement perquè és allò correcte.

Espero que les relacions de CSI es basin en el respecte als principis recollits en aquest codi i que tots compartim la responsabilitat de posar-lo en pràctica en el nostre dia a dia. Podeu comptar amb el meu suport per fer que CSI continuï essent una empresa en la qual es pot confiar.

Daniel Perales
Director general

CODI DE CONDUCTA

OBJECTIU

L'objectiu que el present codi de conducta persegueix és establir els principis que han d'inspirar els comportaments de CSI en relació amb els seus grups d'interès, uns comportaments que deriven dels valors que defensa.

VALORS

Valors corporatius

Flexibilitat/Iniciativa

Comptem amb un equip d'experts que ens permet anticipar-nos a les necessitats dels nostres clients i del mercat, aportar idees i solucions innovadores,

evolucionar com a organització i adaptar-nos als canvis de manera tolerant i transigent.

Honestedat/Respecte

Actuem basant-nos en els principis d'integritat i sinceritat; sabem escoltar els plantejaments dels altres i compartir els propis amb els altres.

Coherència

Actuem d'acord amb els valors que hem definit i som conseqüents amb ells.

GRUPS D'INTERÈS: PRINCIPIS

Personal empleat

Clima laboral

La direcció fomenta i vetlla per una política general no discriminatòria, bo i ajudant les persones a harmonitzar la seva vida laboral amb la privada.

Per facilitar un bon clima laboral, l'empresa i el personal treballador es comprometen a establir les seves relacions de manera justa, correcta, respectuosa i cordial.

Comunicació

La comunicació, essencial en les relacions humanes, requereix una actitud respectuosa.

CSI desenvolupa canals específics que permeten una comunicació bidireccional, tant en l'esfera professional com en la personal, entre el personal treballador i la resta de l'organització.

Els nostres professionals són el principal canal de comunicació entre el client i l'empresa, i estan obligats a informar de tots aquells aspectes rellevants relacionats amb els clients.

Treball en equip

El treball en equip és l'esforç de diferents persones en la consecució d'objectius comuns. Això només es pot assolir sobre la base dels nostres valors i del diàleg, la implicació personal, l'aportació d'idees i coneixements i, a l'últim, el compromís individual en el resultat col·lectiu.

Professionalitat

CSI vetlla per l'eficiència dels seus professionals i les seves estructures. Analitza i defineix els requeriments empresarials i capta les necessitats de les persones per aconseguir un equilibri entre desenvolupament de negoci i carrera professional.

El professional ha de tenir cura de la seva pròpia formació aprofitant els recursos que l'empresa posa a la seva disposició, i ha d'aspirar a la consecució dels resultats de la manera més eficient.

Normativa

CSI s'obliga a conèixer i aplicar la normativa vigent i a facilitar al seu personal tota la informació i els mitjans necessaris per al seu compliment.

Tota persona que treballi a l'empresa ha d'utilitzar els recursos de l'empresa i els proporcionats pels clients exclusivament per a fins professionals.

Tota persona que treballi a l'empresa té l'obligació de mantenir una confidencialitat estricta enfront de tercers amb relació a aquella informació reservada a què pugui tenir accés, tant interna com del client.

Clients

Relacions amb els nostres clients

CSI manté amb els clients una relació de proximitat basada en la professionalitat com a motor de la seva activitat, amb l'objectiu d'establir relacions a llarg termini, basades en la recíproca aportació de valor i en la confiança mútua.

CSI estableix com a eixos de la relació amb el client el compromís, l'honestedat, la flexibilitat i la cooperació, com a millor via d'èxit per al desplegament dels nostres serveis amb plena confiança i garantia.

CSI aporta al seu personal treballador directrius clares i els mitjans necessaris per contribuir a una relació excel·lent amb els clients.

Professionalitat

Treballem formant un equip amb els nostres clients, seguint un model de qualitat interna, basada en la millora contínua.

Volem ser per als nostres clients un soci i un aliat per establir compromisos que ens permetin contribuir a aconseguir els seus objectius, amb les accions adequades, desenvolupades per un equip de professionals de primera línia, amb una gran experiència en les seves respectives disciplines, utilitzant les nostres millors eines.

A CSI adquirim un compromís amb els nostres clients en la recerca de solucions innovadores d'alt valor afegit. Perquè això sigui possible, seleccionem, formem i desenvolupem els nostres professionals, que formen un equip de persones involucrades i compromeses amb l'èxit dels projectes, capaces d'afrontar els reptes dels nostres clients assumint-los com a propis i garantint una confidencialitat total que ens permeti ser mereixedors de la seva confiança.

Normativa

Tota la informació qualificada com a confidencial només es pot utilitzar per al desplegament dels projectes, i sempre que el client hi estigui d'acord.

Els serveis prestats, en relació al seu cost, han de guardar l'equilibri necessari perquè ambdues parts obtinguin els beneficis esperats.

CSI garanteix que els recursos assignats per part del client per al desplegament dels projectes únicament s'utilitzin per a fins professionals.

CSI ha de complir les normatives legals i aquells procediments que s'estableixin amb el client.

Accionistes

CSI es compromet a generar beneficis sostinguts i a augmentar el seu valor, per procurar satisfer els seus grups d'interès.

CSI vetlla pels interessos dels accionistes, i actua sempre amb consciència i responsabilitat ètica i social.

CSI garanteix una comunicació clara i transparent amb els accionistes, amb l'objectiu de generar confiança entre ells i l'empresa.

Proveïdors/partners

CSI basa la seva política de selecció dels proveïdors en els principis d'ètica professional i lliure competència.

CSI estableix aliances amb els *partners* que permetin treballar amb objectius comuns de desenvolupament i benefici mutu, aprofitant les possibles sinergies.

CSI es compromet a actuar de manera íntegrament i socialment responsable en la relació amb els *partners*, amb una actitud respectuosa tant en l'esfera personal com en la professional.

APLICACIÓ I SEGUIMENT

Control i aplicació

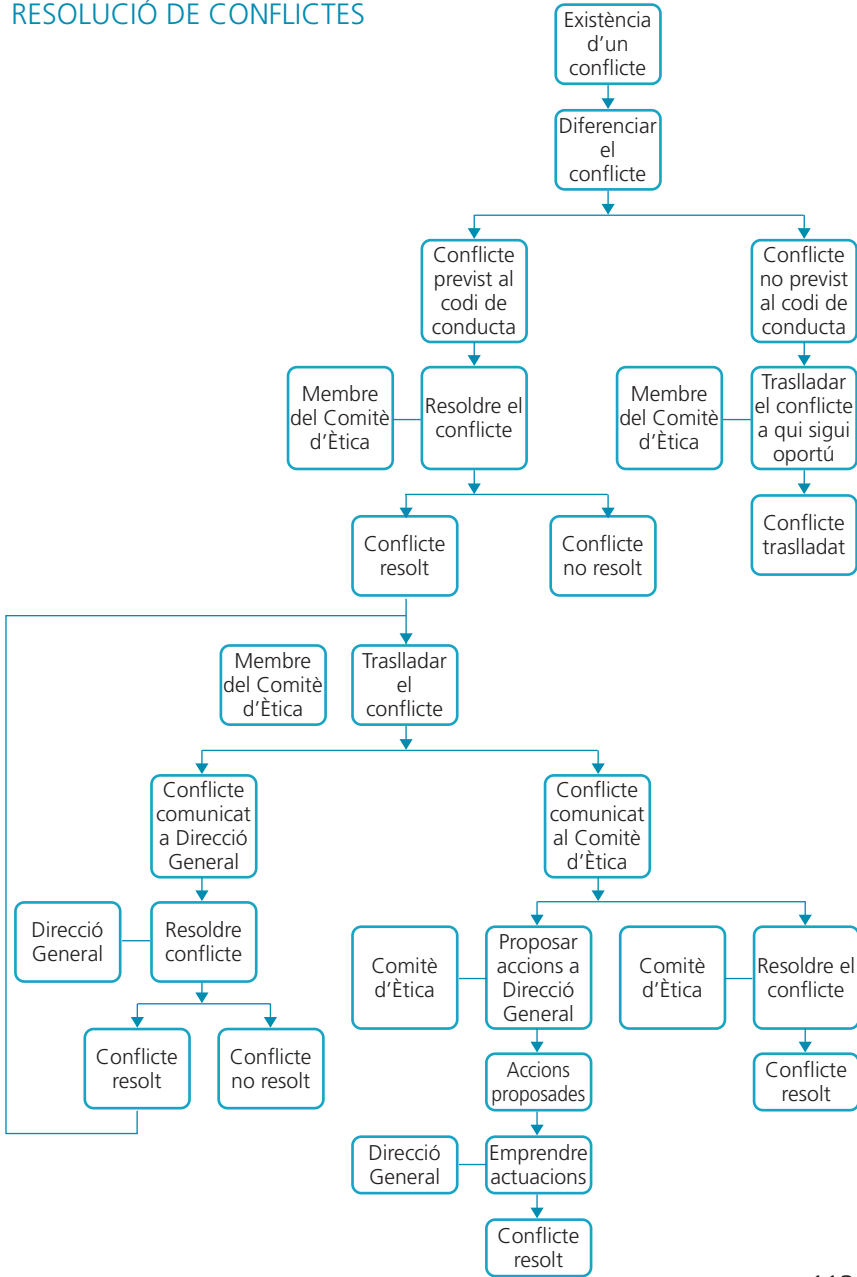
Tota persona treballadora rebrà una còpia d'aquest codi de conducta.

La direcció de CSI controlarà el compliment d'aquest codi i si, arribat el cas, és necessari, posarà en pràctica programes especials de verificació.

El personal empleat pot informar sobre l'incompliment del codi de conducta al membre del Comitè d'Ètica de CSI directament o a través de l'adreça de correu codigoconducta@csi-ti.com.

Totes les informacions referents al codi de conducta seran registrades i tractades de manera confidencial.

RESOLUCIÓ DE CONFLICTES



Quan hi hagi un conflicte, caldrà decidir si el problema és de tipus ètic (emmarcat dins el nostre codi de conducta) o no. En el cas d'una resposta afirmativa, el membre del Comitè d'Ètica de l'empresa s'haurà de fer càrrec del problema. Si aquest no pot resoldre el problema, haurà de comunicar-ho a la seva Direcció General o al Comitè d'Ètica. Si se'n fa càrrec la Direcció General, aquesta haurà d'intentar solucionar el conflicte. Si no pot fer-ho, traslladarà el problema al Comitè d'Ètica. Aquest Comitè haurà d'arribar a la resolució del conflicte o proposar les actuacions pertinents a la Direcció General.

SOBRE EL COMITÈ D'ÈTICA

El Comitè d'Ètica es reunirà de manera ordinària semestralment i amb caràcter extraordinari quan sigui necessari.

Tots els temes seran tractats pel Comitè d'Ètica amb absoluta confidencialitat.

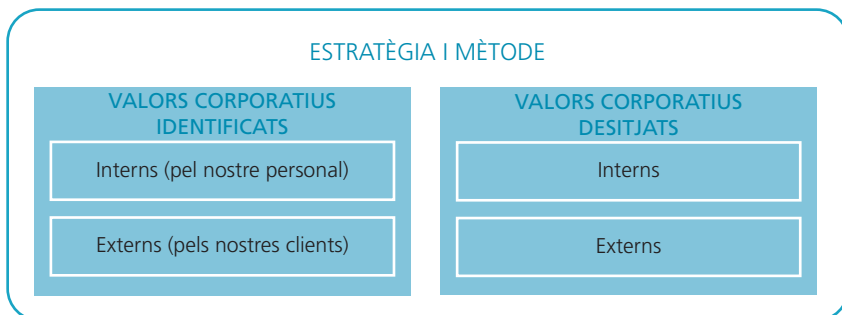
CODI DE CONDUCTA DE VERTISUB

El nostre codi ètic reflecteix la manera com construïm el nostre compromís empresarial.

El seu objecte és disposar d'un conjunt de valors explícits per actuar de portes endins i amb els clients, els contractistes, les adreces facultatives, l'Administració i els *stakeholders*¹, així com disposar d'una guia de comportament perquè els membres de VertiSub actuïn coherentment mitjançant els valors amb les polítiques i els objectius de l'empresa.

¹ *Stakeholders*: parts interessades o interlocutors; persona, comunitat o organització afectada per les operacions d'una empresa o que influeix en aquestes operacions. Les parts interessades poden ser internes (persones treballadores) o externes (clients, proveïdors).

ESTRATÈGIA I MÈTODE



El seu abast comprèn totes les persones que treballen amb VertiSub, tant el personal propi com el personal col·laborador que desenvolupi la seva activitat total o parcial a l'empresa. Tots ells hauran d'estar compromesos a adequar la seva actuació als criteris bàsics de comportament d'aquest codi.

Per identificar els valors de VertiSub s'ha seguit l'esquema metodològic anterior.

A partir d'enquestes realitzades al personal propi i a clients, hem identificat els valors corporatius interns i els que es valoren externament. D'altra banda, hem identificat els valors que desitgem fomentar. Un cop coneguda la situació –on som i on volem arribar–, es dissenya una estratègia i un mètode.

En el cas de VertiSub, els valors identificats que volem fomentar són valors que també quedaven reflectits en les enquestes, i hem escollit aquells en què hem decidit incidir especialment per adequar-los al pla estratègic de la companyia. Els valors identificats com a superiors es continuaran mantenint, però considerem que no necessiten rebre impuls ni grans esforços per elevar-los dins l'organització. Anualment es farà una actualització i un seguiment de l'estat dels valors identificats i dels valors per fomentar. Són els següents:

| <i>Valors identificats superiors</i> | <i>Valors identificats per fomentar</i> |
|---|--|
| Seguretat | Cultura d'empresa |
| Rigor | Lideratge |
| Eficiència, compliment | Perseguir i crear coneixement |
| Compromís i implicació | Equip d'alt rendiment |
| Comportament ètic («no tot val») | Reputació, prestigi |
| Respecte | Especialització, augmentar els camps d'especialització |
| Innovació i creativitat en plantejament i solucions | Organització i motivació interna |
| Imatge | Valor social |
| Qualitat | Ambient laboral |

DESCRIPCIÓ DELS VALORS IDENTIFICATS

Seguretat

La seguretat és primer que res.

Cada persona que treballa a l'empresa està implicada totalment en la seva seguretat personal i la del seu equip.

La direcció de Vertisub, SL té, ha tingut i tindrà el ferm (i prioritari) propòsit d'aconseguir que els riscos que es donen en l'exercici normal de les seves activitats es previnguin i, per tant, no afectin la seguretat ni la salut de les persones, tant de l'empresa com de l'entorn.

Responsabilitat

De la noció de llibertat humana com a vocació per idear una realitat alternativa de manera voluntària, sorgeix l'atribució d'una acció a un subjecte responsable. Aquesta és la clau de la seva importància. La llibertat és imprescindible per establir responsabilitats, i d'aquesta manera poder articular el funcionament de l'empresa. D'altra banda, i pel fet que la llibertat i la res-

ponsabilitat requereixen l'assumpció lliure i voluntària de l'individu, estan emparentades amb l'ideal d'assoliments personals, dels quals en formen part els assoliments professionals.

Des d'aquest marc és des d'on entenem la responsabilitat de l'empresa davant els nostres clients, proveïdors i davant la societat; des de la responsabilitat de cada individu integrant de VertiSub.

Innovació

Entenem la innovació com el camí cap a l'excel·lència empresarial. Innovem per aconseguir beneficis superiors gràcies a la creació d'avantatges competitius, perseguint i creant coneixement i la seva aplicació pràctica.

Cultura empresarial

La nostra concepció empresarial es fonamenta en la cultura empresarial que tenim, la qual es basa en criteris ètics i en els valors de llibertat i responsabilitat, a fi de propiciar la realització personal i de generar riquesa i beneficis sostenibles en el temps.

La nostra cultura empresarial és el cor de l'empresa i la seva aplicació efectiva és la nostra eina més potent, generadora de riquesa i beneficis empresarials perdurables en el temps que redunden en benefici de la societat.

Els criteris ètics de la nostra cultura són la llibertat, la responsabilitat, l'assoliment, el respecte per l'ésser humà («no tot val»), el compromís i la implicació en el que fem i la informació veraç i rigorosa.

Eficiència. Estratègia i mètode

L'empresa és una organització humana destacada avui dia, capaç de marcar les tendències socioeconòmiques i l'evolució de la tècnica i, igual que els éssers vius, s'ha de guanyar cada dia el seu dret a la supervivència, mitjançant la generació d'avantatges competitius que comportin beneficis superiors perdurables en el temps.

Els avantatges competitius els fonamentem en recursos, organització i augment de capacitats mitjançant l'aplicació d'estratègies ben formulades i ben implantades.

EL NOSTRE COMPROMÍS

VertiSub desitja que el seu personal es comprometi a practicar aquests valors i a mantenir una actitud professional que hi estigui en concordança. Considerem que la vivència d'aquests valors crea el clima de creixement laboral i personal a partir del qual es produeix el creixement empresarial que es persegueix.

Tant les polítiques i els valors com el codi ètic de VertiSub seran de coneixement públic i transmèsos per l'empresa i el seu personal a tots els clients, els proveïdors, els col·laboradors i els agents que es relacionin amb la nostra companyia.

Annex 2: Glossari de conceptes

BONA REPUTACIÓ EMPRESARIAL O CORPORATIVA

S'aconsegueix essent transparent i honest, demostrant que es compleixen els compromisos, que s'actua amb integritat en les relacions amb tercers i que s'és responsable amb la societat i el medi ambient. Es construeix, doncs, transmetent i comunicant contínuament els valors empresarials.

Una empresa amb bona reputació és la que demostra amb totes les seves actuacions que, a més de tenir bons resultats financers, és innovadora, ofereix qualitat en els seus productes i serveis, brinda al personal unes condicions de treball adequades i és responsable amb la societat. Si s'és coherent i es té tot el que s'ha esmentat d'una manera contínua i si, a més, s'aconsegueix que l'empresa sigui percebuda com a tal, es construeix la bona reputació.

COMISSIÓ BRUNDTLAND

El 1983 l'ONU va establir una Comissió Mundial sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament, dirigida per la noruega Gro Harlem Brundtland, que havia estat primera ministra del seu país. Amb el nom de Comissió Brundtland, es va iniciar una sèrie d'estudis, taules rodones i conferències públiques a tot el món. Després de tres anys, a l'abril del 1987, va ser publicada la informació generada en aquest temps amb el títol *El nostre futur comú*, també conegut com a «Informe Brundtland». En aquest es remarca

que «la humanitat ha de canviar els seus estils de vida i la manera com es fa el comerç, perquè si no és així, s'espera un patiment humà i una degradació ecològica inimaginables».

Aquest mateix document dóna a conèixer la definició més completa i difosa per tot el món del concepte de desenvolupament sostenible.

També es remarca que tant el desenvolupament econòmic com el social han d'estar basats en la sostenibilitat i identificats amb els dos següents punts:

- Satisfereix les necessitats bàsiques de la humanitat: alimentació, vestit, habitatge i salut.
- Limitar el desenvolupament imposat per l'actual organització tecnològica i social, és a dir, tenir en compte el seu impacte sobre els recursos naturals i la capacitat de la biosfera d'absorbir l'esmentat impacte.

La Comissió Brundtland va recomanar iniciar una nova perspectiva per adoptar un creixement econòmic just, des del punt de vista ecològic, i va declarar que el desenvolupament sostenible ha de ser aplicat tant a l'administració de l'economia com al desenvolupament de la tecnologia i la utilització dels recursos naturals, i ha d'anar acompanyat, congruentment, d'una renovació en els propòsits de la societat, orientada a un canvi cap a una actitud de més respecte vers els ecosistemes, la biodiversitat, el medi ambient i els recursos naturals.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

La Global Reporting Initiative (GRI) és un organisme col·laborador del Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (PNUMA), que ha desenvolupat una guia de directrius estàndard per elaborar memòries de sostenibilitat que incloquin la dimensió econòmica, social i ambiental.

Convocat per la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), la GRI va iniciar la seva trajectòria a finals de 1997, amb la participació activa de corporacions, ONG, assessors, associacions, universitats i d'altres grups d'interès d'arreu del món. El document final de la GRI es va aprovar a la primavera de 2002.

GRUPS D'INTERÈS, PARTS INTERESSADES O STAKEHOLDERS

Els grups d'interès o *stakeholders* d'una empresa són els individus o grups de persones interessades o implicades en l'activitat i el comportament social de la companyia. No només s'hi inclouen els grups que exerceixen el poder sobre l'empresa, sinó també els que resulten afectats per l'empresa.

MISSIÓ EMPRESARIAL O CORPORATIVA

La missió d'una empresa és la seva raó de ser. És el conjunt de compromisos fundacionals de l'empresa, que diu per a què s'ha creat. Respon a les preguntes: Què aportem? Per a què servim?

REPUTACIÓ EMPRESARIAL O CORPORATIVA

La reputació empresarial és el conjunt de percepcions que tenen d'una empresa els diversos grups d'interès amb els quals es relaciona, tant els externs com els interns. És el resultat del comportament desenvolupat al llarg del temps i descriu la capacitat de l'empresa per donar valor als seus públics.

VALORS EMPRESARIALS O CORPORATIUS

Els valors són la manera de pensar i d'actuar escollida per poder aconseguir el somni de l'organització (visió) i per complir la seva raó de ser (missió). Són els criteris d'actuació que orienten les decisions davant diferents alternatives. Es podria dir que són les regles del joc que guien els comportaments de l'empresa.

VISIÓ EMPRESARIAL O CORPORATIVA

La visió és el somni de futur de l'empresa, és a dir, la declaració del que aquesta vol arribar a ser. Ha de ser una frase breu, que sigui fàcil de recordar i que generi entusiasme entre les persones que formen part de l'organització.

Annex 3: Bibliografía

BALLVÉ, Alberto; DEBELJUH, Patricia. *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Editorial Gestión, 2000.

CRUZ AMORÓS, Miguel; LÓPEZ RIVAS, Silvia. *La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*. PricewaterhouseCoopers.

FERNÁNDEZ GAGO, Roberto. *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo.

GRUPO NUEVO LUNES. *La empresa y la responsabilidad social corporativa. Las reglas del juego*.

IESE; CREADE; SAGARDOY ABOGADOS. *Libro Blanco sobre las mejores prácticas para la integración del trabajador inmigrante en las empresas españolas*.

INSTITUTO EMPRESA Y SOCIEDAD (IPES). *RSE y PYMES: Una apuesta por la excelencia empresarial*.

LOZANO, José Félix. *Códigos éticos para el mundo empresarial*. Madrid: Trotta.

LOZANO, Josep Ma.; ALBAREDA, Laura; YSA, Tamyko; ROSCHER, Heiker; MERCICCIO, Manila. *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*.

MOHN, Reinhard. *La responsabilidad social del empresario*.

MORRÓS RIBERA, Jordi; VIDAL MARTÍNEZ, Isabel. *Responsabilidad Social Corporativa*. Fundación Confemetal.

OSORIO, Miguel. *Empresa y ética: la responsabilidad social corporativa*. Voz de Papel.

UNIÓN PROFESIONAL. *Las profesiones españolas ante el reto del desarrollo sostenible*.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Pearson.

VILLAFANE GALLEGO, Justo. *La buena reputación*. Barcelona: Pirámide.

WERNER, Klaus; WEISS, Hans. *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*. Debate.

Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic

Travessera de les Corts, 131-159

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral

08028 Barcelona

Tel. 934 020 770

Fax 934 022 523

www.projecteressort.net

ressort@diba.cat

eQual



RESSORT