



LES ORGANITZACIONS DEL SECTOR SOCIAL I SANITARI, LES PRIMERES EN RSC

Guia pràctica sobre responsabilitat social corporativa
per a les organitzacions associades a La Unió

Data de publicació:
15 de Febrer de 2019

www.uch.cat

ÍNDEX

Presentació	4
La Unió els sectors sanitari i social i la responsabilitat social	5
Sentit missional de la RSC en els sectors social i sanitari	7
Una nova consciència de desenvolupament sostenible	7
Responsabilitat Social Corporativa	8
El sentit empresarial de la RSC	10
Gestionar persones i gestionar intangibles	11
La RSC és positiva per a l'organització	12
BLOC TÈCNIC-METODOLÒGIC	15
La metodologia de la RSC	16
Els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible	19
Dialogar amb els grups d'interès	21
Rendir comptes	22
Procés de millora contínua	24
Pautes de progrés per a la gestió de la RSC	26
Les pautes de progrés de La Unió	28



Aquesta guia ha estat desenvolupada per Vector5 Excel·lència i Sostenibilitat conjuntament amb el Consell Tècnic Assessor de Responsabilitat Social Corporativa de La Unió.

Treballem per unes organitzacions més compromeses i més responsables socialment. Tenim com a missió avançar amb les organitzacions cap a l'excel·lència social. Som la primera empresa que té els Objectius de Desenvolupament Sostenibles en els seus Estatuts.

Presentació

La **Responsabilitat Social Corporativa** forma part dels eixos estratègics de **La Unió** recollits al **Pla Estratègic 2016-2020**. En aquest sentit l'acció de La Unió en aquesta línia intenta desplegar accions per afavorir el desplegament i la millora de les polítiques de gestió de la RSC a les entitats del sector. Les raons per fer-ho són evidents, però el futur ens apunta a motivacions poderoses per afrontar aquest repte com a substancial a les nostres organitzacions.

Els canvis normatius i d'entorn, cada cop més ens adrecen a gestionar de forma intel·ligent la RSC i establir de forma curosa vincles amb els grups d'interès.

Els escenaris de contractació pública, els criteris d'acreditació de serveis, la transparència en termes d'informació no financera de les organitzacions, ens portaran en els propers anys a una increment notable de l'exigència en termes de gestió de la responsabilitat social. Però no tot es limita a un entorn de marc normatiu.

Com sabeu La Unió, a través d'un exercici de prospectiva que a configurat el **Projecte +Futur**, preveu ajudar a les entitats associades a encarar els reptes i intentar situar-se anticipadament en l'escenari de futur; a partir de cinc eixos d'agrupació de tendències detectades, La Unió ha determinat Àrees d'acció prioritària, entre les que destaquem ara la de **"Comunicació, Responsabilitat Social i Bon Govern"**. En aquest sentit, hem de veure les entitats del sector com a organitzacions arrelades en el territori, properes a les poblacions per les que treballem, i per tant necessitades de manera imprescindible de la confiança de la població.

Seguint en aquesta línia de suport als associats, la guia que teniu a les vostres mans dona en un primer lloc **una visió completa de del sentit estratègic de la RSC i de com aquest encaixa a dins del sector Sociosanitari**. En la segona part de la guia s'entra en més profunditat a a quins són els elements bàsics d'aquesta metodologia de gestió, com ara l'anàlisi de la materialitat, el diàleg amb el grups d'interès i la rendició de comptes. En definitiva, **una guia orientada tant a les entitats que han d'iniciar-se en la RSC com aquelles que en volen millorar la seva gestió a través de les pautes de progrés**.

Efectivament, una ciutadania més exigent, confiada i legitimadora dels serveis que prestem és una de les pedres de toc del nostre sector en els propers anys. Cal per tant explorar com ens relacionem des del sector sanitari i social amb la comunitat en al que estem inserits. En aquest terreny som un sector especialment dinàmic i innovador, amb aquest Manual volem ajudar a totes les entitats sanitàries i socials sent una eina per desplegar la RSC.

No volem acabar sense agrair la participació dels membres del Consell Tècnic Assessor de Responsabilitat Social Corporativa que amb el seu esforç i dedicació fan possible la divulgació de la RSC a tots els associats de La Unió.

La Unió, els sectors sanitari i social i la responsabilitat social

Per als sectors sanitari i social, la gestió de la RSC ha esdevingut **un repte de primer ordre, indestriable del nostre esforç per l'excel·lència** i que ens permet articular el nostre manifest sentit de compromís amb la societat. La Unió Catalana d'Hospitals ha expressat i referma el seu compromís amb un model de gestió empresarial que integri la responsabilitat social a partir de la concreció d'uns valors ètics, de bon govern i de sostenibilitat.

Entenem la responsabilitat social com un estil de gestió que contempla de manera integral i integrada els compromisos ètics i de sostenibilitat orientats a una millora dels resultats en totes les àrees d'impacte -ja sigui social, econòmic, laboral, ambiental o de bon govern- i que es gestiona especialment a partir del diàleg amb els grups d'interès, de la presa de consciència sobre la pròpia conducta corporativa, la incorporació de bones pràctiques i objectius de millora, i l'exercici de la transparència. Coherentment, la missió de La Unió és servir els associats defensant els seus interessos i influint en la millora del model sanitari i social català, en benefici de la societat.

En els sectors sanitari i social es fa encara més necessari ser sensible com a organitzacions a les inquietuds de les persones i la societat, preocupant-se per trobar les maneres de portar a terme una gestió que les integri a partir d'articular el punt d'equilibri entre les sensibilitats del conjunt divers i plural de grups d'interès.

Com passa en tots els sectors, els grups d'interès ja no es mostren satisfets amb una bona gestió de la qualitat. La societat en general va donant mostres de la major exigència damunt certs sectors sensibles, i de manera molt preeminent el sanitari i social. Captant la sensibilitat creixent, que és externa i també interna, cal fer un pas de l'excel·lència de gestió a l'excel·lència social, en el sentit de tenir en compte, segons la sistematització que ens proposa la RSC, les inquietuds de les parts relacionades respecte a valors com ara la sostenibilitat, la transparència, l'equitat, i altres valors socials, ambientals i ètics.

La gestió sistematitzada de la nostra responsabilitat corporativa envers la societat ens permet situar els sectors sanitari i social en un espai de centralitat entre les organitzacions que estan al servei del progrés humà i específicament al servei del desenvolupament sostenible, consensuat avui en l'**Agenda global 2015-2030** i els **Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides**.



La RSC de La Unió

Aquest enfocament de gestió ha anat esdevenint més significatiu per a aquests sectors i prenent un sentit més estratègic. De fet, una de les línies principals del Pla Estratègic 2016-2020 és precisament desplegar una política corporativa en aquesta matèria i també promoure-la entre els associats.

Considerem que les principals responsabilitats de La Unió davant la societat es deriven de la seva pròpia existència i de la seva missió. El sentit més profund de la responsabilitat social per a La Unió és la pròpia existència, en el sentit que La Unió no es pot entendre merament com un espai asèptic on articular interessos dels associats, sinó que permet la vertebració del sector, accelera el seu desenvolupament, alhora que permet compartir principis ètics.

Així, la defensa d'un model català que permet la coexistència i col·laboració entre agents forma part d'una aposta per la sostenibilitat del sistema, tant en termes econòmics, de respecte a la diversitat i les pràctiques col·laboratives, i d'arrelament a la comunitat. Més enllà de la fórmula jurídica, posar el focus en els resultats, l'eficiència i la transparència, permet que les organitzacions i el conjunt del sistema es doti d'un enfocament socialment responsable envers els usuaris i la ciutadania en general.

La RSC de La Unió es desenvolupa en línies diverses, entre les quals: el compromís amb als membres, cap al sector, cap a l'Administració pública, i amb compromisos ètics, de bon govern, econòmics, ambientals, laborals...La missió de La Unió se centra en els **resultats eficients** però també introdueix **una manera col·laborativa** i que mostri respecte cap a la **diversitat del mercat**. A partir d'aquesta identitat, La Unió ha anat desenvolupant un model de responsabilitat social que s'ha explicitat en la planificació estratègica.



Sentit missional de la RSC en els sectors social i sanitari



Un pleonasme?

Parlar de responsabilitat en els sectors sanitari i social podria semblar una obvietat des del moment que es tracta d'organitzacions al servei del progrés humà, que estan segons la seva missió compromeses amb les persones i, per extensió, amb la comunitat, la societat, el Planeta, com a àmbits on la persona es desenvolupa i li és possible de viure.

Cal passar de la sensibilitat a la gestió

Aquesta és la clau de volta. Els valors els tenim profundament arrelats. Podem dir amb certesa que darrere la RSC hi ha convicció que formen part de l'ADN del sector i de cada organització en particular. Però la RSC requereix gestió a partir d'un enfocament integral i integrat.

Amb una metodologia que ens guïi

Cada organització ha de decidir l'abast i profunditat del seu compromís. La RSC finalment aporta una metodologia que ens permet establir i canalitzar els compromisos i vincular-los al model d'empresa i a la seva dimensió estratègica i operativa.

Una nova consciència de desenvolupament sostenible



Consciència social

Existeix una consciència creixent a nivell mundial sobre la magnitud dels reptes que ha d'afrontar la humanitat, ja siguin de caràcter social, energètic, ambiental o ètic, entre d'altres. L'expectativa sobre les empreses és cada cop més gran. Sobre totes, i més sobre les que s'espera que hagin de ser més responsables i que es vinculen a una prestació de serveis necessaris.

Consciència empresarial

Existeix també de manera creixent per part del món empresarial una convicció que actuar de manera responsable cap a la societat genera finalment un retorn positiu per a la pròpia empresa, ja que cada empresa es deu als seus grups d'interès, sigui la clientela, el propi equip, o la comunitat, i sense la seva confiança no podrà progressar. En el cas dels sectors sanitari i social, es fa més evident que una empresa no pot estar produint impactes negatius en unes matèries que, contradictòriament, formen part de la seva pròpia missió corporativa.

Desenvolupament sostenible.

L'objectiu de la responsabilitat social és contribuir al desenvolupament sostenible, el qual inclou el desenvolupament econòmic i les condicions per a l'activitat productiva que han de generar riquesa, creant llocs de treball, cohesió social, desenvolupament personal, respecte al medi ambient i a la comunitat. El model català basat en la col·laboració públic-privada és un èxit quant a capacitat de generar sostenibilitat econòmica i garantir uns elevats estàndards de qualitat.

Responsabilitat Social Corporativa

No parlem de la suma de moltes bones pràctiques. La dificultat de transmetre què és la RSC ve de la seva complexitat, ja que inclou moltes matèries. Però sobretot perquè se sol confondre la RSC amb les seves bones pràctiques concretes. De vegades, no és l'acció en si sinó que depèn de com es faci, del valor que aportí. A més, cal comprendre que la RSC, més que una suma de bones pràctiques departamentals, és un estil de gestió que ha de marcar tota l'organització de dalt a baix i d'una unitat a l'altra, fet que certament es concretarà en unes bones pràctiques.

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

Una política d'empresa. La RSC s'estructura com una política d'empresa basada en el compromís amb el desenvolupament sostenible a partir de la qual l'organització incorpora en els processos de creació de valor interessos i inquietuds dels agents que legítimament prenen part en el seu interès (usuaris-pacients, treballadors, propietat, ciutadans, proveïdors, finançadors, reguladors, agents socials, organitzacions socials...).

Enfocament integral. La RSC suposa un compromís integral i integrat a partir dels cinc grans vectors d'impacte empresarial: econòmic, laboral, ambiental, social, i bon govern; integral perquè forma part del model d'empresa, afecta totes les àrees i s'estén per la cadena de valor; integrat perquè s'incorpora en la gestió, els processos i els procediments.

Tres grans línies complementàries que marquen el desenvolupament de la RSC en aquest moment són:



L'enfocament d'empresa saludable centrat en la persona però que també es relaciona necessàriament amb qualitat ambiental o la relació positiva amb la comunitat, i que té impactes econòmics a partir del moment que suposa una millora de la implicació i productivitat.

L'economia circular suposa una associació dels temes ambientals i econòmics en la mesura que es basa en l'eficiència dels recursos, i afavoreix l'estalvi, la innovació i la competitivitat alhora que genera sostenibilitat en el vector ambiental.

Alguns aclariments

Social? L'adjectiu social és polisèmic, cosa que porta a confusions, com ara qui redueix la responsabilitat social als temes relacionats amb les persones, establint una oposició amb la sostenibilitat, que en aquest cas s'entendria sols en referència a les matèries ambientals. Incorrecte! La sostenibilitat inclou totes les matèries, i social també: la clau consisteix a entendre que responsabilitat social vol dir responsabilitat envers la societat. El que passa és que entre les dimensions de la RSC hi ha els temes ambientals, laborals, socials (en aquest cas, els que es refereixen a la comunitat, als drets humans, etc.)...

RSC? RSE? RSO? La denominació sovint incorpora variacions en funció del tipus d'organització subjecte. RSC pot ser la denominació més acadèmica però no aporta proximitat a les pimes ja que corporativa remet a grans empreses. Quan ens adrecem a pimes, és aconsellable usar l'expressió **Responsabilitat Social de les Empreses (RSE)**, com també es fan servir les variants de les **Organitzacions no lucratives (RSO)**, de les **Administracions públiques (RSA)**, de les **Universitats (RSU)**.



RSC per a qui? Qualsevol organització, gran o petita, cotitzada o cooperativa, amb ànim de lucre o sense, fins i tot una microempresa o un professional autònom, poden gestionar la seva responsabilitat social. Per a tots té el seu interès però cadascú ha de trobar la manera de fer-ho assegurant que li aportí un valor i no sigui una sobrecàrrega, entenent que una cosa és actuar responsablement i l'altra gestionar la responsabilitat social en tant que metodologia concreta.

Quines empreses la gestionen? Aquest comportament basat en el diàleg i en la bona ciutadania corporativa s'ha desenvolupat en general en empreses amb una cultura més avançada i amb una major capacitat de comprendre els nous contextos per als negocis del futur. Per això, els sectors sanitari i social estan entre els més orientats a gestionar la RSC i on aquesta es vincula més nítidament a la seva excel·lència.

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

Iniciatives recents rellevants. A nivell global, són molt importants l'Acord de París sobre el clima i els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) de Nacions Unides dins l'Agenda global 2015-2030. A nivell de bon govern cal destacar la Directiva d'informació no financera (2015, transposada al 2018), el Codi de Bon govern de la CNMV i la Llei de de transparència (accés a la informació pública i bon govern) del 2014. De cara als propers anys cal preveure futures regulacions sobre transició energètica, canvi climàtic, economia circular.

El sentit empresarial de la RSC

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

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

Clústers i cadena de proveïment. Quan una empresa té una gran capacitat d'incidència se n'espera que faci ús de la seva responsabilitat social en l'esfera d'influència i molt especialment al llarg de la cadena de valor:

1. Seleccionar o condicionar els proveïdors amb criteris de sostenibilitat
2. Sensibilitzar aigües amunt i aigües avall en la cadena de proveïment
3. Fer de la sostenibilitat un inductor de treball dels clústers
4. Influir en els diferents grups d'interès

Gestió de riscos. Sota l'impacte de la crisi econòmica, algunes empreses es van esforçar per millorar la gestió de riscos. Però no totes van anar més enllà dels riscos tradicionals de mercat. En el nou ambient de negoci, cal saber identificar els riscos emergents, alguns vinculats al comportament corporatiu i al propi model de negoci. Com diu el professor Josep Maria Lozano, la pregunta no és quant costa la RSC sinó quin és el cost de la no responsabilitat social.

Gestió d'oportunitats. L'oportunitat d'excel·lir en la RSC i aspirar a un gran retorn és quan es vol posar tot aquest compromís al servei d'un gran impacte que faci l'empresa més sostenible i eficient a partir de models com l'economia circular, la innovació social, les aliances col·laboratives...

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

Gestionar persones i intangibles



Tenim una missió molt potent

No podem limitar-nos a ser la fàbrica de curar pacients o d'integrar col·lectius. Les nostres missions impliquen atendre persones. Al marge de tota la dimensió infraestructural, en gran mesura som organitzacions orientades a gestionar actius intangibles. El coneixement, la cultura organitzacional, la diversitat, la reputació... són actius fonamentals. Les mateixes persones són talent.

Crem valor gestionant intangibles

La responsabilitat social corporativa forma part d'aquest nou ambient empresarial, marcat per la presència determinant d'actius intangibles en la manera com es crea valor i per l'adquisició de rols nous per a les corporacions en el marc d'uns mercats i una societat amb uns grups d'interès més sensibles i exigents. A més, avui les organitzacions es troben sotmeses a un escrutini creixent per part dels respectius grups d'interès..

La informació no financera forma part d'una nova àrea de rendició de comptes que la Directiva europea recentment transposada a l'Estat espanyol ja fa obligatòria per a grans empreses. Si bé l'obligatorietat afecta només algunes empreses grans, considerades d'interès general, cal entendre el missatge: **la informació no financera és fonamental per comprendre una empresa des d'una suma més rica de perspectives.** Més enllà d'obligacions legals, els nostres grups d'interès esperen de nosaltres un marc de transparència que sigui generador de confiança.

La RSC és positiva per a l'organització

Una bona gestió de les persones, amb especial respecte a participació, retribució, formació continuada, promoció, diversitat i conciliació contribueix a

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

Millorar la productivitat i reduir l'absentisme

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

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

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

La transparència i el bon govern reverteixen en

Millora relacions amb tots els grups d'interès

Major implicació en la resolució dels problemes i la innovació social

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

Satisfacció de liderar una organització positiva, compromesa, responsable

Compromís dels grups d'interès interns i externs

Una gestió més eficient i un estalvi de recursos

Evitar litigis i conflictes amb grups d'interès

Alinear-se amb les inquietuds de la societat i mostrar-se com una empresa orientada al futur

Millorar processos productius i incentius a la innovació

Millorar la imatge de l'empresa davant el mercat

El compromís amb l'entorn amb una gestió ambiental avançada permet

Major fidelització i satisfacció del client

Avantatges competitius per atraure les millors empreses proveïdores

Acceptació d'un preu que incorpori el valor afegit de l'excel·lència i la RSC

Unes bones relacions amb clients i empreses proveïdores generen

La cooperació entre l'empresa i el territori

Millorar la imatge de l'empresa en l'àmbit local, generar complicitats i fidelitzar la clientela local

Millors relacions amb empreses, governs, mitjans de comunicació, proveïdors, organitzacions parelles, clients i la comunitat on opera.

Guanyar legitimitat en els posicionaments i representativitat en les dinàmiques locals

Col·laborar a desenvolupar un territori socialment responsable, facilitant que la RSC formi part de les interaccions i de la marca de territori

Major fidelització i satisfacció del client

Tenir una bona imatge davant la societat i reconeixement públic

Gaudir de bonificacions fiscals

La contractació i integració de col·lectius desfavorits com el de les persones amb discapacitats o en risc d'exclusió permet

Reconeixement de la clientela i altres grups d'interès

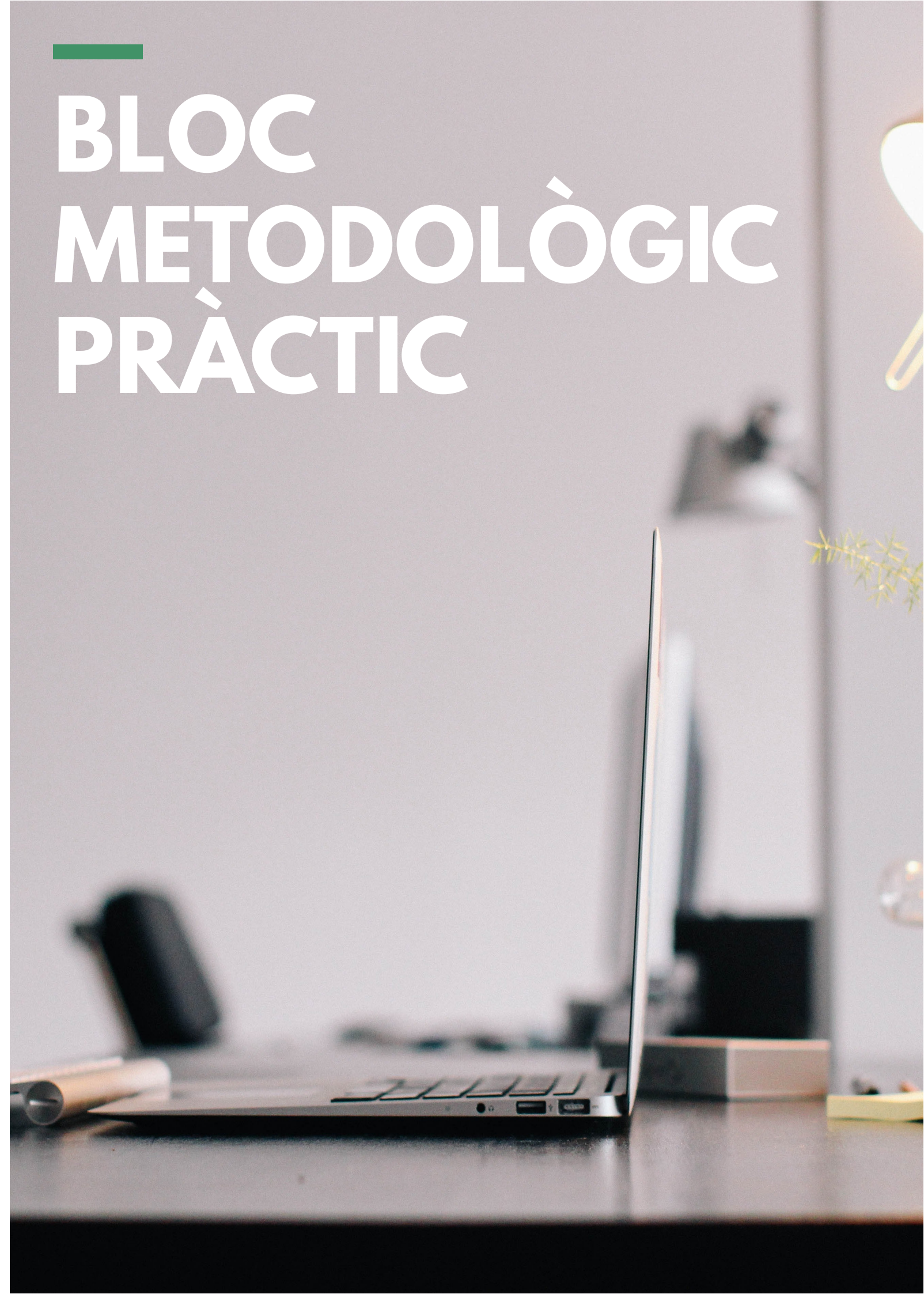
Sostenibilitat en el temps, fruit d'una orientació a crear valor per a tots els grups d'interès, sense moviments especulatius

Eficiència i economia circular

Millora de la reputació entre inversors, propietaris, donants, patrocinadors i la comunitat financera

La cooperació entre l'empresa i el territori permet

BLOC METODOLÒGIC PRÀCTIC



La metodologia de la RSC

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

COMPROMISOS



GESTIÓ

Identificació i prioritització
Identificació i diàleg
Rendició de comptes

IMPACTE



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

L'empresa ha d'assumir que té una responsabilitat davant la societat i, en conseqüència, prendre un compromís corporatiu general. Si realment una empresa ha integrat un enfocament de RSE, esperem que tingui una estructura de valors que doni cabuda al sentit ètic:

Sensibilitzar-se, reflexionar sobre els impactes i les conseqüències d'abordar-los

Assumir valors ètics

Establir compromisos de RSE

Fer un **codi ètic**

Subscriure iniciatives de RSE

Per parlar de RSE, cal que puguem assegurar la capacitat de passar dels compromisos als resultats havent comprès què s'espera de nosaltres i, per tant, caldrà una gestió a partir d'una metodologia determinada:

Pla d'acció amb objectius, mesures, iniciatives, bones pràctiques

Identificar els **grups d'interès** i establir-hi **processos de diàleg**

Comprendre el **context de sostenibilitat** de l'empresa, **identificar els elements materials i prioritzar-los**

Rendir comptes amb transparència

Finalment, la RSE no és sols un codi ètic, unes reunions i una memòria. No podem parlar de RSC si no hi ha un progrés tangible: l'empresa ha d'oferir uns resultats de sostenibilitat, una disminució dels impactes negatius i un augment dels positius, en els diversos vectors:

Oferir resultats

Reduir impactes negatius

Augmentar impactes positius en tots els vectors: econòmic, laboral, ambiental, social i bon govern

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

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

- **Publicar memòries amb estàndards reconeguts**
- **Certificar-se en una norma de gestió de la RSE**
- **Fer ús d'iniciatives com l'Economia del Bé Comú o les B-Corp**

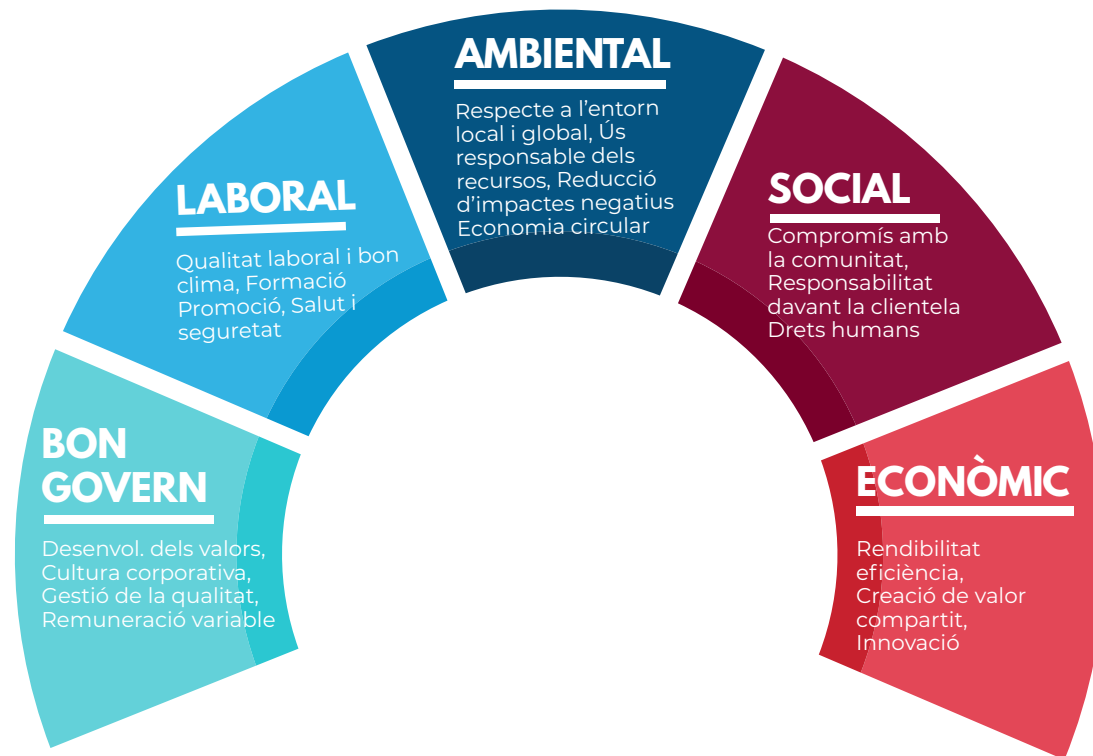
Tres grans valors. La RSC es pot vincular a molts valors positius i principis humanístics. En el primer gràfic d'aquesta secció n'hem referenciat tres de molt rellevants i que de vegades són usats com a sinònims: l'ètica al principi perquè és el fonament, la sostenibilitat al final perquè és el que pretenem,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



Identificar els temes

Context de sostenibilitat. L'empresa ha de comprendre quin és el seu context ètic o de sostenibilitat, com a marc general on ubicar la seva política de RSC. La RSC **no es concreta de la mateixa manera per a qualsevol organització**: cal entendre què és rellevant per a aquesta empresa, que opera en un sector i en un territori, i que té uns impactes determinats i s'interrelaciona amb uns grups d'interès. Això implica no anar d'immediat a bones pràctiques evidents com posar lluminàries més ecoeficients, sinó que cal entendre què és rellevant en la nostra activitat.

Diferents vectors. La RSC es basa en una comprensió integral de l'organització. Dins la RSC hi trobem continguts molt diversos, ja que **abasta tots els vectors d'impacte empresarial**. Un sentit profund de RSE ha de contemplar totes les dimensions de l'organització. No confonguem ni reduïm la RSC a una sola de les seves dimensions o a una suma de bones pràctiques fetes per cada departament sense un sentit global de la RSC.



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

Cada vector inclou aspectes diversos, com els que exemplifiquem. Cada empresa pot excel·lir en uns o altres, posar més esforç en els que consideri més adequats, però tots han de ser abordats si parlem de RSC. **La RSC crea valor i és coherent quan tots els vectors l'alineen en un mateix sentit de compromís, sota uns mateixos valors.**

Els 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible

El 2015 va tenir lloc la Cimera de Desenvolupament Sostenible en la qual els 193 estats membres de l'ONU van consensuar una nova agenda de desenvolupament sostenible titulada "**Transformar el nostre món: l'Agenda de 2030 per al Desenvolupament Sostenible**" i que conté **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) amb 169 metes**, i que serveix com a pla d'acció perquè la comunitat internacional i els governs promoguin la prosperitat i el benestar comú en els propers anys.

A més, per primer cop, les empreses són elements clau per a la consecució dels nous reptes de la humanitat donada la seva capacitat de contribuir al desenvolupament dels entorns on operen, així com de traslladar saber fer a altres actors i territoris. En aquest sentit, l'ONU reconeix la força transformadora de les empreses en ser la principal font mundial de l'activitat econòmica. Amb l'aprovació dels 17 ODS, les empreses tenen un full de ruta per a alinear les seves accions i estratègies per tal d'assolir conjuntament els reptes establerts en la nova agenda.



ALERTA DAVANT EL CHECK-LIST!

Compte a fer un ús merament comprovatori dels ODS o d'altres llistats de matèries. Evitem aplicar-nos un llistat de verificació, que ens pot ser útil per agafar idees però que no ens portarà a generalitats vàlides per a qualsevol empresa i no ens permetrà fer l'esforç de pensar en la nostra empresa. Pensem quins conflictes hem tingut amb cada grup d'interès, en quins interessos i inquietuds presenten, no solament relacionats amb la prestació concreta del servei que els prestem. Estem segurs de tenir-los integrats en una esfera de confiança?

Aplicar localment i empresarialment. Els ODS s'adrecen a governs, ONG, ciutadania, empreses... Aquestes han de fer l'esforç de saber comprendre quines són les matèries que poden abordar i quin és l'enfocament de RSC, a més de saber territorialitzar uns ODS pensats globalment. El programa Focus de la RSE, de Respon.cat, ha facilitat consensuar quines són aquelles matèries més rellevants en clau de territori. Facilita, per exemple, que puguem tenir en compte la reforma horària, aspecte que no apareix explícitament en els ODS però que és clau en lògica territorial i que finalment té un impacte rellevant en diferents ODS com ara el 3, 5, 8 o fins i tot el 4.



Cohesió social

- Treball social
- Polítics europeus, interns...
- Integració social i laboral dels col·lectius amb dificultats d'integració



Compromís amb la comunitat i aliances

- Identitat i valors (llengua, cultura, valors ètics i democràtics, participació...)
- Generar aliances i col·laborar amb el sector associatiu
- Territori socialment responsable



Generació d'ocupació i de qualitat

- Passar de les entitats formals i formació
- Atenció a la qualitat



Desenvolupament del capital humà

- Formació continuada i centres laborals universitat, universitat, universitat...
- Gestió per competències, desenvolupament i ocupació
- Capacitat i interacció de talent, qualitat d'aprenentatge
- Recerca i innovació horària: conciliació, flexibilitat laboral, reforma horària



Desenvolupament econòmic responsable

- Compromís empresarial: Aliances i col·laboradors, clients...
- Compra i manteniment local
- Innovació, utilització i innovació responsable



Ètica de les organitzacions

- Consciència i recuperació
- Fiscalitat responsable
- Transparencia



Compromís amb el territori

- Sostenibilitat: mobilitat, eficiència...
- Preservació del territori patrimonial i natural i biodiversitat
- Adaptació al canvi climàtic



Economia circular

- Eficiència dels recursos: energia, aigua i materials
- Recursos alternatius, residus zero a zero i canvi climàtic
- Mitigació del canvi climàtic

Dialogar amb els grups d'interès

Per què dialogar-hi? Per identificar correctament quins són els temes rellevants a la nostra organització hem de tenir en compte la veu dels grups d'interès. Ser responsables davant la societat es descompon i pren cos en el fet de ser responsables davant els grups d'interès. Escoltar i ser sensibles permetrà clarificar què s'espera de nosaltres i com ho podem alinear i prioritzar d'acord amb els diferents criteris de sostenibilitat. A més, aprofundint en el diàleg, podrem trobar oportunitats d'innovació i millora, a banda que ens permetrà generar confiança i orientar-nos a la creació de valor compartit. Cal tenir present que la rendició de comptes s'hi adreça, que cal fer-los la informació comprensible i que finalment aquesta serà una base per a futures converses.

Qui són els grups d'interès? Totes aquelles organitzacions que tenen un interès legítim en les nostres activitats, que reben el nostre impacte o que ens impacten a nosaltres. A partir d'aquí, l'organització ha de prioritzar i valorar quina és la seva rellevància, oportunitat o legitimitat. Es pot començar dialogant amb uns pocs i anar augmentant. El resultat serà una anàlisi més completa de la materialitat i major nombre d'oportunitats.



La Unió ha identificat els seus grups d'interès i, per a cadascun, ha establert quina és l'afectació mútua, quins objectius es planteja i a través de quins canals es porta a terme el diàleg. En la figura següent podem veure l'exemple dels membres associats.

ASSOCIATS

COM L'AFECTEM	COM ENS AFECTA	OBJECTIUS	CANALS
La Unió és una associació empresarial i patronal d'adscripció voluntària.	Conformen la base social de La Unió.	Més sentit de pertinença i fidelització. Implicar la propietat, més enllà de la gerència. Gestionar la diversitat.	Els canals ja es preveuen estatusriament, a banda d'aquells altres que es puguin considerar crear.
Sense aquesta pertinença, cada entitat tindria un pes molt limitat.	Cal generar equilibris per mantenir la heterogeneïtat.	Conèixer quina informació volen rebre de La Unió.	
		Mirar d'obrir espais de trobada per detectar necessitats i expectatives.	
		Defensa activa del model per part de La Unió.	

Rendiment de comptes

La metodologia de gestió de **la RSC requereix que l'empresa rendeixi comptes** en relació a les matèries que són rellevants per als grups d'interès al voltant del context de sostenibilitat. Una organització que faci les coses bé, que minimitzi els impactes negatius, però que no mostri transparència, no es pot considerar que gestioni la RSC. La rendició de comptes serveix per:

- **Millorar la pròpia comprensió sobre com s'ubica l'empresa** en el seu context de sostenibilitat, el camí recorregut i el camí per recórrer.
- Mostrar als grups d'interès quin és **el rendiment en àrees rellevants** de manera que es pugui **fonamentar el diàleg**.
- **Mostrar exemplaritat en el mercat**, de manera que altres empreses puguin valorar la incorporació de bones pràctiques similars que facin avançar sectorialment i territorialment en la sostenibilitat.
- **Facilitar la presa de decisions** informada per part dels grups d'interès, especialment la clientela.
- **Generar confiança i credibilitat** en els grups d'interès, i anar construint una cultura de la transparència.

La rendició de comptes es pot fer de diverses maneres:

MEMÒRIA DE RSC

És una forma estructurada de **rendir comptes periòdicament** sobre el rendiment de l'empresa respecte a les matèries rellevants.

Ha d'aportar **informació de l'impacte de l'empresa en els diferents vectors**.

Existeixen marcs estàndard amb indicadors establerts de manera que es faciliti la comparabilitat entre empreses informants

INFORMACIÓ PERMANENT

De manera quotidiana, les empreses poden mostrar transparència rendint comptes de les seves actuacions, impactes, conflictes.

Avui dia, les **xarxes socials** permeten que aquest requeriment es pugui **fer de manera àgil i econòmica, i integrada en els canals comunicatius habituals** de la pròpia empresa.

www.globalreporting.org

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

Uns consells. Tingueu en compte tots els grups d'interès identificats. Algunes informacions poden adreçar-se específicament sols a alguns d'aquests, no com a ocultació sinó com a simplificació i personalització.

- **No tracteu la rendició de comptes com propaganda.** Una nota de rendició de comptes hauria de mostrar **dades objectives, comparables, amb qualitat informativa**.
- La qualitat informativa ve donada per aportar una **informació completa, sense ambigüitats**, que presenti una sèrie temporal que permeti apreciar el procés, que marqui objectius de millora o previsions de rendiment, que compari amb el sector o amb el context.
- La memòria ha de ser **equilibrada, transparent i coherent**. No serà creïble una memòria que només reculli punts positius i que no mostri les àrees menys lluïdes.
- Ha de **mostrar continuïtat respecte períodes anteriors**: no deixar d'informar d'aspectes que es van tractar i anar introduint informacions diverses que serveixin per a mostrar voluntat de transparència però sense rigor sistemàtic.
- És una bona **oportunitat per donar a conèixer els esforços i resultats realitzats**, així com els punts no tant positius.



Procés de millora contínua

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



Procés nou. La gestió de la RSC és un procés de millora permanent més, amb la singularitat que l'empresa sol tenir un coneixement tècnic dels altres mentre que en aquest sovint ha de començar a explorar en terrenys que no li resulten d'entrada tant coneguts però que, en canvi, necessita conèixer per poder afrontar millor els riscos i oportunitats del futur. Moltes pimes i microempreses gestionen la RSE de manera intuïtiva i fan això mateix però sense sistematitzar ni ordenar, i fallen a l'hora de donar forma a la presa de consciència, que és més personal que corporativa, o en la rendició de comptes, que no aborden per feixuga. Suggerim que facin petits passos assumibles a partir de comprendre quin és el marc general de gestió de la RSC i que progressivament vagin més enllà quan percebin el retorn positiu.

Ser o no ser responsable. La RSC és un procés de millora contínua, idea que pren més sentit encara si comprenem que el context de sostenibilitat va evolucionant molt ràpidament: solucions tècniques, inquietuds socials, reptes de la humanitat, litigis i pressió dels grups d'interès... Ser una organització socialment responsable és potser un horitzó mai assolible, és un repte permanent. Pot ser més acurat parlar d'empresa que gestiona la responsabilitat social. Aquesta és, si més no, una reflexió per actuar sempre amb la modèstia necessària que requereix l'aproximació a la RSC. És bo que les organitzacions que assessoreu altres empreses sapigueu transmetre aquesta idea de progrés, que pot generar serenitat en el

L'empresa que aprèn. El model permet atorgar als valors de la RSC (ètica, sostenibilitat, transparència...) un sentit empresarial en la mesura que els ubica dins els processos de millora contínua d'una empresa que observa, que aprèn, i que opta per crear valor econòmic i social com a part d'un model d'empresa apta per captar la complexitat que la societat ens demana, i capaç de fer real la visió que el futur ens exigeix. Una organització amb parets opaques, que ni mostra transparència ni observa què succeeix a fora, sense ànim d'aprenentatge i millora, difícilment adquirirà una cultura de la responsabilitat social, la qual es caracteritza per aquesta sensibilitat i alhora orientació a la gestió del canvi.

Alguns consells:

- **Planificar.** Superar un enfocament de pràctiques puntuals, estructurar un pla d'acció i evitar la improvisació.
- **Revisar.** En tant que cicle de gestió, cal revisar periòdicament l'acompliment i també l'evolució en les demandes de la societat i inquietuds dels grups d'interès.
- **Mesurar.** La sistematització del procés implica disposar de certes mètriques que permetin prendre el pols als diferents vectors de l'empresa, mesurar el progrés, comparar, compartir amb els grups d'interès, i marcar noves fites.
- **Rendir comptes.** Com a característica pròpia de la RSE, cal fer efectiu el valor de la transparència per mitjà d'una rendició de comptes incorporada en el procés de gestió.
- **Normes.** Existeixen normes, etiquetes i iniciatives diverses, que poden servir perquè una organització pugui mostrar el seu nivell de compliment d'acord a un estàndard concret. Per gestionar la RSE no és necessari estar certificat en cap norma. Tractant-se de pimes, i si no tenen cap demanda específica, pot convenir començar amb una gestió integrada però sense constriccions afegides.
- **Progressar.** Cada empresa ha de trobar quin és l'estadi que pot assolir de manera que, complint el marc legal, atengui el màxim possible de requeriments de grups d'interès i permeti el progrés de la pròpia empresa.
- Generalment no es pot aspirar a incorporar les millors solucions disponibles en termes de sostenibilitat sinó que s'ha de trobar l'equilibri raonable dins la pròpia estratègia.
- Cal **investigar les solucions disponibles i explorar possibles innovacions** per tal de disposar d'un mapa del terreny i ubicar-nos segons les possibilitats reals però amatents als salts que podem efectuar.

Tingueu en compte tots els grups d'interès identificats. Algunes informacions poden adreçar-se específicament només a alguns d'aquests, no com a ocultació, sinó com a simplificació i personalització.

- **No tracteu la rendició de comptes com propaganda.** Una nota de rendició de comptes hauria de mostrar dades objectives, comparables, amb qualitat informativa.
- **La qualitat informativa ve donada per aportar una informació completa,** sense ambigüitats, que presenti una sèrie temporal que permeti apreciar el procés, que marqui objectius de millora o previsions de rendiment, que compari amb el sector o amb el context.
- **La memòria ha de ser equilibrada, transparent i coherent.** No serà creïble una memòria que sols reculli punts positius i que no mostri les àrees menys lluides.
- **Ha de mostrar continuïtat respecte períodes anteriors:** no deixar d'informar d'aspectes que es van tractar i anar introduint informacions diverses que serveixin per a mostrar voluntat de transparència però sense rigor sistemàtic.
- És una bona oportunitat per donar a conèixer els esforços i resultats realitzats, així com els punts no tant positius.

Pautes de progrés per a la gestió de la RSC

La Unió ha desenvolupat unes **Pautes de progrés en la gestió de la RSC**, a partir del model proveït per **Vector5**, per ajudar les empreses membres a **autodiagnosticar on es troben i descobrir quin és el camí que tenen per recórrer o mancances** que puguin tenir per abordar certes matèries de gestió des d'un enfocament de gestió socialment responsable. Aquesta metodologia ha d'afavorir:

- **L'autodiagnosi interna**
- **La rendició de comptes**
- **Compartir coneixement entre les entitats membres**
- **Apoderar les entitats membres per a aprofundir per elles mateixes en la RSC**
- **Posar el focus en la gestió de la RSC i aportar-hi recorregut**

La Unió ha seleccionat **4 àrees de contingut**, concebudes per ser tractades com una àrea de RSC, en dimensions prou diferents per a fer un treball més enriquidor a partir de sengles grups de treball: gestió ètica, participació i implicació, transparència i medi ambient.

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

Descripció: s'estableixen cinc nivells, un per a les males pràctiques, un de neutre i tres per a les bones pràctiques. El fet que les bones pràctiques es distribueixin en tres nivells és per tal de donar recorregut a la gestió de la RSE. Així, els nivells corresponents a les bones pràctiques corresponen a millora legal, compliments d'expectatives i compromís. Però aquests nivells poden tenir una realització més passiva o més activa, donant lloc als 10 graus (de 0 a 9).

Si ens fixem en la figura de la pàgina següent, ascendint per la primera columna, que mostra el progrés en la lògica de gestió més interna, observem els diferents graus entre el compliment legal i el màxim nivell de compromís. Ascendint per la columna de la dreta, que mostra major proactivitat, es va integrant la presència dels grups d'interès i es mostra el progrés en la lògica de la ciutadania corporativa.

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

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

Pautes de progrés i qualificació del rendiment

Model base



Les pautes de progrés de La Unió

Medi Ambient

Una de les àrees crítiques per al progrés en la gestió de la RSC és l'impacte en el medi ambient, aspecte que ha adquirit en l'actualitat una rellevància fonamental davant les amenaces sobre la sostenibilitat del Planeta. Des d'una lògica empresarial, l'ambiental és un dels cinc grans vectors d'impacte, al costat de l'econòmic, el social, el laboral i el de bon govern.

Les decisions i les activitats de les organitzacions sempre generen impactes en el medi ambient, amb independència d'on s'ubiquin. Per reduir els seus impactes ambientals, les organitzacions haurien d'adoptar un enfocament integral que considerin les implicacions directes i indirectes derivades de la seva activitat.

Per més informació visitar: [Pauta de progrés de Medi Ambient](#).

Transparència

Aquest valor s'articula en forma de rendició de comptes i pren cos dins l'organització en forma de processos i procediments, i finalment com una cultura de la transparència. La transparència és un dels grans ítems en la gestió de la RSC, fins al punt que s'entén que sense rendició de comptes no es pot parlar estrictament de RSC. Actualment, la pressió social ha comportat que els governs, i sovint les empreses amb qui es relaciona, hagin de mostrar una major transparència, a partir de noves exigències legals.

Per més informació visitar: [Pauta de progrés de Transparència](#)

Ètica organitzacional

Si bé el model metodològic tradicional posa el focus en el codi ètic com a document de referència, hem considerat que la gestió de la RSE no comença ni acaba en la mera existència del document, i que poden donar-se estadis previs i posteriors que formen part d'un model evolutiu i de desenvolupament, alhora que cal atendre la diversitat d'organitzacions segons les seves característiques, dimensions, desenvolupament, etc.

Per més informació visitar: [Pauta de progrés d'Ètica Organitzacional](#)

Participació i implicació de l'equip

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

Per més informació visitar: [Pauta de progrés de Participació i implicació de l'equip](#)

