

GESTIÓ RESPONSABLE
I VALOR COMPARTIT.

ALGUNES IDEES PER GENERAR VALOR SOCIAL I ECONÒMIC.

ESADE
Alumni

DE LA GESTIÓ RESPONSABLE AL VALOR COMPARTIT.

ALGUNES IDEES PER GENERAR VALOR SOCIAL I ECONÒMIC

S'acostuma a dir que la funció social de les empreses ja l'assoleixen generant valor amb els sous i amb els impostos que paguen. Tanmateix, això és només una part, pensant només en termes de despesa. En canvi, si pensem des de la responsabilitat social, solem apreciar la funció social, més que com un deure o com una despesa, com una oportunitat. L'objectiu d'aquesta guia és proporcionar-vos alguns apunts perquè pugueu generar valor (negoci) per a la vostra empresa i, alhora, valor social per als vostres grups d'interès, i això no és una simple declaració de bones intencions. Moltes grans corporacions han fet del valor compartit el focus de la seva estratègia de futur, i això és a l'abast de totes les empreses. Som conscients que és molt complex desenvolupar aquestes iniciatives; per això, com expliquem a continuació, suggerim que comenceu fent petits passos molt concrets en aquells aspectes en què la vostra activitat tingui més impacte, i que progressivament continueu avançant fins a on us sentiu còmodes i la vostra capacitat empresarial us ho permeti.



COM UTILITZAR AQUESTA GUIA PER ON COMENÇAR?

De la llista de temes que us suggerim, comenceu per aquells en què la vostra activitat empresarial tingui més impacte. Per exemple, si la vostra activitat són els serveis, pot ser que els temes relacionats amb la gestió de les persones us resultin molt rellevants. En canvi, si opereu en el sector industrial, potser haureu d'incloure a l'agenda primer els temes ambientals.

Penseu també en els riscos actius o latents. Teniu conflictes amb els vostres treballadors, amb algun grup social o mediambiental? Hauríeu de centrar-vos a resoldre aquests aspectes (i aquesta guia pot facilitar-vos noves vies per fer-ho), abans d'afrontar altres àmbits. Si no teniu aquest nivell bàsic cobert, correu el risc del greenwashing, és a dir, pot semblar que intenteu rentar la vostra imatge, cosa que –preneu-ne nota– sempre acaba malament.

TRES NIVELLS DE PROFUNDITAT:

Plantegem tres nivells al llarg dels quals la vostra empresa pot anar avançant. La nostra proposta és que aneu treballant a poc a poc en tots els aspectes, d'acord amb les vostres prioritats. És millor intentar fer petites accions i després, en funció de la vostra capacitat, anar desenvolupant mesures més complexes, que plantejar-se d'entrada establir un complex programa corporatiu. Si la vostra empresa és petita, els nivells inicials poden ser suficients, perquè els avançats requereixen un nivell de gestió que potser escapa a les vostres possibilitats. Les grans empreses haurien d'aspirar al màxim nivell.

Tanmateix, abans existeix un nivell 0: el compliment normatiu. Això, que pot semblar obvi, a vegades no ho és. Hem de fer el que, d'acord amb la normativa, hem de fer. Hem de complir la legislació, els convenis col·lectius i, fins i tot, els estàndards sectorials més estesos.



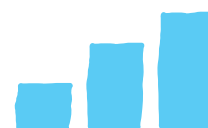
BÀSIC

Impulsem algunes iniciatives puntuals i concretes, de baix cost, però amb impacte. Aquest nivell no demana establir uns indicadors d'avaluació –encara que seria preferible fer-ho–; només ens diu que “fem alguna cosa”.



MITJÀ

Hi introduïm programes més complexos, que requereixen invertir recursos econòmics i organitzatius, i que es construeixen cercant de generar valor compartit.



AVANÇAT

Desenvolupem unes polítiques específiques per a cada àmbit, amb uns objectius i uns indicadors específics, les alineem amb l'estratègia i promovem que formin part de la nostra identitat.

MONETITZAR EL VALOR ECONÒMIC SOCIAL GENERAT

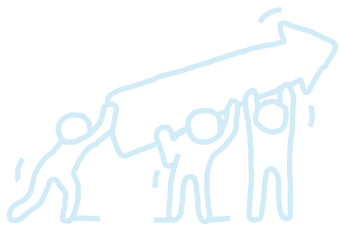
Acostumem a explicar el valor social que generem indicant, per exemple, quants euros hem invertit en accions o quants empleats hem creat. Aquestes xifres només diuen “el que ens ha costat”. En altres ocasions, parlem de “persones beneficiàries” o d'arbres replantats”, però aquestes dades no ens donen una dimensió de l'abast real de l'impacte generat: què hem aconseguit canviar. Hem de poder explicar com hem transformat vides, fins on ha arribat l'abast de la nostra inversió i com s'ha multiplicat el seu valor. Existeixen metodologies de càlcul del valor social integrat que ens permeten fer-ho.

ELS ESTÀNDARDS COM A AJUDA

Existeixen una gran varietat d'estàndards, normatives i eines que ens poden ajudar a gestionar i a vehicular la generació de valor compartit. Si bé és cert que són instruments complexos, pensats per a gestions avançades, ens poden servir de referents o punts de partida.

- **Global Reporting Iniciative (GRI).** Proposa un estàndard per elaborar informes de responsabilitat.
- **Principis del Pacte Mundial (Global Compact).** És una iniciativa de l'ONU per promoure el desenvolupament sostenible en les àrees dels drets humans i l'empresa, les normes laborals, el medi ambient i la lluita contra la corrupció en les activitats i l'estratègia de negoci de les empreses.
- **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).** Són una iniciativa de l'ONU per acabar amb la pobresa, protegir el planeta i garantir que totes les persones tenen pau i prosperitat.

TEMES:



GOVERN : CORPORATIU

La implicació de la direcció en qualsevol procés de generació de valor compartit és essencial: si l'alta direcció no hi creu, no arribarem enlloc. És per això que, després de complir amb el que legalment se n'espera (en funció de la dimensió i de l'activitat de l'empresa, hem de complir diverses normatives, com les de transparència, blanqueig de diners o reporting), els gestors d'una empresa poden treballar perquè el comportament ètic i responsable s'estengui a tota l'empresa i es creï una cultura corporativa forta, que propiciï la creació d'un lloc de treball millor i el desenvolupament d'uns productes i d'uns serveis millors.

BON GOVERN

BÀSIC

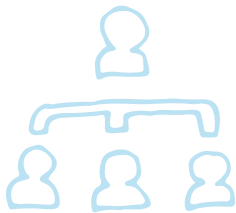
Aquest primer nivell pot ser reactiu o preventiu davant dels eventuais conflictes que es puguin presentar. Tenir uns valors corporatius ben definits i transmesos internament pot ajudar a alinear l'estratègia amb els comportaments. Podem desenvolupar programes interns específics contra l'assetjament laboral, per exemple. Potser amb una simple circular o amb un document compartit ja en tenim prou. No tinguem por de ser clars i directes, i oferim canals segurs per a les persones que s'hi vulguin acollir.

MITJÀ

El nivell següent ens demana unir tota la documentació específica relativa a un codi ètic que doni pautes a tota l'organització sobre els comportaments que s'esperen i sobre les accions que s'adoptaran perquè es compleixin. És especialment interessant que el codi aprofundeixi els temes més crítics del sector. A més, es pot avançar establint canals de comunicació interns per denunciar comportaments que vagin en contra del codi. També és essencial treballar per la transparència total pel que fa a les fonts de finançament i la fiscalitat responsable, i establir polítiques anticorrupció.

AVANÇAT

A més d'assumir i atènyer-se al compliment normatiu i a les recomanacions sobre govern corporatiu específiques de cada sector, i adoptar com a pròpies les directrius d'iniciatives com Global Compact o els Objectius de Desenvolupament Sostenible, un pas més seria incorporar la sostenibilitat en el nivell més alt de l'organització i considerar-la un factor estratègic en les decisions de l'empresa. Això ens portaria a incloure variables de retribució que incloguessin bonus d'impacte social, i fins i tot ens obligaria a modificar els estatuts a fi de considerar la generació de valor social compartit entre dels objectius de l'organització.



PERSONES: GESTIÓ RESPONSABLE DELS EQUIPS

Les persones, els empleats, són, en la majoria dels casos, el capital més important d'una empresa. Podem tenir grans idees, patents o productes, però són els nostres equips els qui els desenvolupen, produeixen, venen... Per això, és essencial fomentar un entorn propici per atreure i retenir el talent, perquè hi puguin desenvolupar la seva carrera, créixer com a professionals i persones, i fer créixer les nostres empreses. Per bé que són molts els aspectes que cal tenir en compte en la gestió de les persones, en destaquem quatre:

- **Desenvolupament professional:** Els teus empleats tenen projecció? Podran créixer? Els ajudaràs a formar-se?
- **Igualtat:** Una plantilla diversa permet a les empreses poder arribar a segments més amplis de clients. I aquesta diversitat s'ha de basar en la igualtat d'oportunitats d'accés i de promoció. En aquest sentit, és fonamental continuar treballant per la plena inclusió de la dona a tots els nivells directius de l'empresa i trencar els sostres de vidre que encara existeixen.
- **Conciliació:** Conciliar no és només oferir flexibilitat d'entrada o no posar traves a les persones que demanen reduccions de jornades. Conciliar és fer que els empleats puguin compatibilitzar el seu desenvolupament professional ple a l'empresa amb una vida personal també plena.
- **Salut:** Si analitzem les projeccions de població i el perfil dels treballadors de les empreses en el futur, veurem que l'escenari d'envelliment i de baixa natalitat es traduirà en unes plantilles envellides i en més dificultats per captar el talent jove. Així doncs, les empreses no només han de treballar per al creixement, la igualtat i la conciliació dels seus empleats, sinó també fomentar la seva bona salut, física i mental.

Recordeu que l'estatut dels treballadors o els convenis col·lectius no són un punt d'arribada, sinó que haurien de ser la base a partir de la qual poder desenvolupar accions pròpies a favor del negoci i dels treballadors. També recordeu que, segons la dimensió de l'empresa, accions com els plans d'igualtat són de compliment obligatori.

DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

BÀSIC

Potser és tan simple com asseure'ns amb els nostres empleats i preguntar-los com es veuen dintre d'uns anys i com els podem ajudar com a empresa.

No cal formalitzar un pla de carrera o una formació molt definida; potser n'hi ha prou a veure com aquests reptes personals encaixen amb l'empresa (potser hi descobrim vies noves de negoci) i com podem créixer junts.

MITJÀ

Incorporem-hi els plans de carrera i refermem-los amb uns bons plans de formació. Cerquem formes per finançar-la: a través de la Fundació Tripartida, amb convenis amb centres formatius, buscant sistemes de copagament amb els empleats. A vegades, deixant simplement que una persona es pugui ajustar els horaris per acoblar-hi els seus estudis satisfarem les seves necessitats sense cap cost per a l'empresa.

AVANÇAT

Hem d'estandarditzar els plans de carrera, ajudar els empleats a veure quin recorregut els espera amb nosaltres i com els ajudarem a seguir-lo, amb formació.

Hi ha empreses amb programes específics de detecció, retenció i promoció del talent intern, adreçats a aquelles persones clau per al futur del negoci.

IGUALTAT

BÀSIC

Una acció a cost zero: reflexionem i pensem si tenim cap prejudici a l'hora de contractar segons quin perfil de persones o si, a l'hora de promocionar, sense voler deixem les dones en un segon pla. D'entrada, ens semblarà que no tenim prejudicis, o potser ens adonem que ho fem sense voler. No passa res: a partir d'ara, tindrem la ment més oberta. Parlar amb l'equip ens hi pot ajudar. Recordeu que una plantilla diversa ens dona més oportunitats.

MITJÀ

Formalitzem la diversitat i la igualtat en protocols. En la contractació: obrir-nos a perfils diferents i a persones amb diversitat funcional. En la promoció: habilitem indicadors per veure si promocionem uns col·lectius per davant d'uns altres. El cas de les dones sol ser el més evident. Pensem també com ajudar tots els col·lectius a tenir les mateixes oportunitats. Potser hem de formar l'equip en habilitats, en relacions i en apoderament.

AVANÇAT

Desenvolupem un pla d'igualtat més enllà del que ens demana la llei. Elaborem un pla d'equitat de gènere per als comandaments intermedis, de direcció i d'alta direcció. Formalitzem convenis de col·laboració amb entitats socials per acollir a les nostres plantilles persones amb diversitat funcional o de col·lectius socials de risc.

CONCILIACIÓ

BÀSIC

Impulsem mesures que ajudin els treballadors en el dia a dia. No totes les mesures han de ser per a tothom: les podem habilitar per tipus de responsabilitat o tasca. Però sí que han de ser per a tots els empleats del mateix perfil. I hem de compensar les mesures en els diferents perfils, perquè no hi hagi greuges comparatius. Per exemple, se sol cometre l'error que els empleats d'oficina tenen unes condicions millors que els de la cadena de producció. Es poden trobar mesures per a tots. Algunes idees de baix cost i d'alt impacte són:

- Flexibilitzar els horaris** d'entrada i de sortida i el temps de menjar.
- Flexibilitzar els períodes de vacances** en èpoques poc habituals, si no va contra les nostres necessitats productives. Si algú se'n va de viatge al febrer, a l'agost el tindrem de guàrdia.
- Oferir una tarda lliure a la setmana**, a canvi d'entrar mitja hora abans, per exemple. Coordinem els equips perquè el treball quedi cobert.

MITJÀ

Si tenim mesures que funcionen, podem establir algun programa de gestió de la conciliació: sistematitzar les accions realitzades i afegir-ne de noves, establir indicadors i objectius de millora. Fins i tot podem seguir unes metodologies estandarditzades, com el model EFR. Hi ha estudis que demostren que el cost de les mesures de conciliació és menor a l'import equivalent a la nòmina que esperarien els empleats si no tinguessin aquestes mesures en actiu. I un pas més enllà: hi ha determinats perfils professionals que la motivació que tenen per seguir a l'empresa no es basa en el sou, sinó en la capacitat de conciliar.

AVANÇAT

Fem de la conciliació un eix vertebrador de la gestió dels equips. Amb un programa de conciliació en curs, el lideratge d'aquesta iniciativa s'ha d'exercir des de la direcció. S'ha de fomentar i s'ha d'intentar estendre a tota la cadena de valor. I estenguem-ne el valor fent dels programes de conciliació un element que es valori a les taules de compres.

SALUT

BÀSIC

Més enllà de les mesures de compliment obligatori en matèria de prevenció de riscos laborals, les societats de prevenció i les mútues de salut proporcionen a les empreses molts recursos per mantenir el benestar dels seus treballadors. Preguntem-los què ens ofereixen. A més, podem fomentar la salut dels empleats amb accions puntuals: xerrades sobre salut i alimentació, pactes de descomptes en gimnasos, la participació en alguna cursa o caminada popular...

MITJÀ

Podem promoure programes corporatius de salut, fent el seguiment dels seus objectius, perquè els empleats s'hi inscriguin. Per exemple, podem impulsar programes d'esports o d'alimentació, amb seguiment professional. També podem proporcionar opcions saludables si tenim un restaurant o una cantina, o a través de les màquines de vending. Les xerrades es poden traduir en accions més estructurades i ser una part del programa formatiu de l'empresa.

AVANÇAT

És el moment d'abordar el llarg termini i la salut dels empleats en el futur, com ja hem comentat a la introducció. Algunes mesures poden ser:

- Promoure la rotació dels llocs de treball, especialment els d'activitat física repetitiva, per tal d'evitar lesions.
- Oferir tecnologia de suport en aquestes tasques físiques repetitives.
- Elaborar plans de preparació per a la jubilació i de relleu generacional per a la transmissió del talent.
- Fer programes per a la gestió de l'envelliment de la plantilla.



SOCIETAT: RELACIONS AMB LA COMUNITAT

L'empresa té un impacte econòmic directe en l'entorn social on desenvolupa la seva activitat, però aquest impacte es pot estendre contribuint al desenvolupament social de les comunitats on opera l'empresa, i també essent un actor actiu en el territori.

ACCIÓ SOCIAL

BÀSIC

El primer nivell d'acció social és fer contribucions puntuals a causes socials. Potser ens arribin peticions d'una entitat o bé per iniciativa dels empleats. La recomanació és que, d'alguna manera, aquestes donacions i col·laboracions siguin consistents amb l'activitat de l'empresa: per la temàtica, per la rellevància del territori on es duuguin a terme... I no ens sentim malament si hem de dir que no. Aquesta coherència entre l'activitat de l'empresa i l'acció social fa que aquestes col·laboracions repercutixin positivament en la imatge corporativa.

MITJÀ

El nivell següent ens porta a organitzar aquestes col·laboracions. Es poden establir protocols interns sobre quins tipus de sol·licituds s'accepten o no. Podem fer convocatòries internes o externes de projectes als quals podem donar suport... Fins i tot podem aplicar iniciatives com el teaming, en què s'arrodoneixen les nòmines i la quantitat que se'n recull és doblada per l'empresa i es destina a una causa que els empleats han seleccionat. Sistematitzar la nostra acció social en facilita enormement la gestió i optimitza els recursos interns que s'hi destinen.

AVANÇAT

El nivell més avançat és aquell que vol generar un impacte i vol poder mesurar el canvi que ha generat. Per fer-ho, s'han de dissenyar programes propis amb l'objectiu de generar canvis i transformacions a l'entorn i en els grups d'interès als quals s'adrecen, amb objectius mesurables i traçables, que permetin a més monetitzar el valor social aconseguit.

VOLUNTARIAT

BÀSIC

En el nivell inicial, fem accions puntuals de voluntariat, amb l'objectiu de millorar els vincles en l'equip. Netejar un bosc, recollir aliments, pintar una escola, participar en un taller amb persones d'un col·lectiu desfavorit...

MITJÀ

Dissenyem un programa de voluntariat corporatiu en què identifiquem oportunitats de millora en les habilitats professionals dels empleats. El voluntariat és una oportunitat perquè les persones continuïn aprenent, especialment aptituds i habilitats relacionals o de lideratge, d'una manera menys complexa i menys cara que per altres mecanismes.

AVANÇAT

Incloquem el programa de voluntariat com una part del pla de carrera dels empleats i com una oportunitat de formació. També podem dissenyar accions de voluntariat específiques per a l'alta direcció.

RELACIONS

BÀSIC

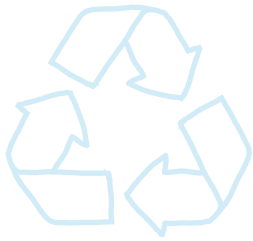
Formar part de la societat no és només contribuir-hi, sinó ser-ne una part activa. D'entrada, proposem participar en fòrums sectorials i en iniciatives locals. Podem començar assistint a actes i formant part d'associacions i de grups de treball. És important identificar on hem d'estar, d'acord amb els criteris que hem assenyalat a l'inici: en quines sectorials i en quins territoris. Hem de ser visibles, però també anticipar-nos als riscos i identificar oportunitats.

MITJÀ

El nivell següent és tenir veu en aquests fòrums i iniciatives: per exemple, participant com a ponents en conferències o tenint un paper actiu en les associacions. Hem de tenir alguna cosa per explicar i cercar una audiència que ens escolti: ser referents. El reporting ens pot ser una eina útil, ja sigui a través d'estàndards GRI o no. També ens pot ser útil fer-nos propis els ODS socials.

AVANÇAT

Quan ja hi som presents i la nostra veu és coneguda, podem promoure la creació d'espais de relació amb la comunitat. Per exemple, podem crear unes jornades pròpies. Com dèiem, no pensem només en el sector empresarial, sinó també en les comunitats on la nostra activitat té sentit: on es trobin la nostra seu, els nostres centres productius o els nostres clients.



MEDI AMBIENT: REDUCCIÓ DE L'IMPACTE

Cada vegada són més els consumidors que esperen que les empreses donin resposta als reptes mediambientals. Així doncs, reduir el nostre impacte ambiental és tant un repte ètic com una oportunitat per generar valor empresarial. I recordeu: hem de començar complint les normatives que ens obliguen segons la nostra activitat.

PETJADA ECOLÒGICA

BÀSIC

Tan bon punt complim la normativa ambiental, podem plantejar-nos reduir l'impacte de la nostra activitat. Pensem com podem consumir menys o reciclar més. Mirem com podem optimitzar les despeses en els trajectes. Reflexionem com podem reciclar més: paper, tònners...

MITJÀ

Podem promoure accions com ara: Programa de petjada ecològica 0, en què es calculi el consum i es compensi. Adhesions voluntàries a estàndards ambientals, per exemple utilitzant el FSC del paper. També podem pensar a impulsar plans d'eficiència, com canviar el sistema d'impressió en paper, el sistema de transport amb vehicles de menys consum i que redueixin les emissions, o bé optimitzar els sistemes d'il·luminació dels nostres centres de producció.

AVANÇAT

Desenvolupar i implantar una política mediambiental pot contribuir a alinear els empleats amb els objectius ambientals de l'empresa. La implantació de certificacions com la ISO 14001 pot ajudar l'organització a millorar l'acompliment ambiental. A més, podem innovar en la manera de fer la nostra contribució, desenvolupant nous productes i serveis que siguin més socials i més verds. Promoure la petjada ecològica negativa. Pensar i treballar junt amb els nostres proveïdors en el desenvolupament d'iniciatives conjuntes que millorin l'eficiència dels nostres productes i en redueixin l'impacte ambiental.



PROVEÏDORS: CADENA DE VALOR

Com a empresa, no només som responsables de l'activitat que generem, sinó de com ho fa la cadena de valor en qui confiem part de la nostra activitat. Com a punt de partida, hem de ser responsables amb ells, complir la normativa sobre pagaments, sobre contractació de treballadors autònoms..., però també exigir-los que ells ho siguin.

CADENA DE VALOR

BÀSIC

La incorporació de clàusules ètiques, socials i ambientals en la contractació dels proveïdors és un primer pas per fer extensius els nostres compromisos a favor del medi ambient i els drets humans.

MITJÀ

La creació d'un codi ètic per als proveïdors ens pot ajudar a alinear-los amb els nostres valors i objectius en matèria de responsabilitat i sostenibilitat.

AVANÇAT

La implantació de certificacions de proveïdors com la ISO 9001 pot fer que els proveïdors compleixin les nostres exigències en matèria de qualitat, responsabilitat corporativa i sostenibilitat. La realització d'auditories aleatòries als proveïdors per tal d'identificar riscos d'incompliment en matèria de drets humans pot facilitar la gestió del risc reputacional. L'establiment de processos de diàleg amb els proveïdors pot ajudar a solucionar els conflictes en temes relacionats amb la gestió de la cadena de valor i el medi ambient.

ALGUNES CONCLUSIONS:

Ser una empresa socialment responsable i sostenible, de fet, no és tècnicament complex, però té una gran complexitat de lideratge, perquè estem parlant de transformació. La sostenibilitat i la innovació han d'anar del bracet i sota una mateixa responsabilitat. Les empreses que ho fan bé no tenen un departament d'RSE, sinó una cultura de compromís social transversal, una forta determinació dels seus directius i un component important d'innovació responsable. Així, creen productes i serveis que tenen cura del medi ambient, de la producció, de la logística, dels seus equips, de les seves comunitats i, a més, són summament transparents i diligents en les polítiques de compliance. Algunes de les claus sobre les quals podem pensar són:

- **Teixir xarxes i cercar aliats** entre els stakeholders com a factor fonamental per avançar.
- **Marcar-se uns objectius amb uns indicadors** de resultats, tant a llarg termini com a curt termini. Promoure i propiciar el canvi cultural i preveure els obstacles interns per tal d'avançar-s'hi.
- **Comprometre's públicament** i ser molt transparents, explicant amb dades els resultats que s'han assolit i els que no.
- **Dialogar molt amb els grups d'interès** i fomentar la col·laboració i la cocreació des de l'empresa, entre empreses i entre estaments publicoprivats i organitzacions socials / empresarials, atès que només en equip es pot treballar en benefici de la societat, alhora que es maximitzen els resultats econòmics de l'empresa.

Les empreses són el veritable motor del desenvolupament econòmic de qualsevol societat. Per tant, a compleixen un paper essencial com a palanca de canvi cap a la sostenibilitat. Els models de negoci estan canviant cap a models més responsables. A més a més, es constata que les empreses que actuen en aquesta direcció obtenen millors resultats.

Com hem comentat al principi, això només és un punt de partida: petites indicacions perquè pugueu anar construint valor compartit a la vostra empresa. Identifiqueu-hi els vostres àmbits prioritaris i proposeu-vos de fer petits passos en aquesta direcció: pot ser una forma d'estendre la vostra generació de valor.