

## Josep Maria Canyelles i Pastó

Expert en Responsabilitat Social Empresarial. Màster en Polítiques Públiques i Socials. Promotor del think tank Responsabilitat Global, assessora Empreses i altres organitzacions Públiques o Socials sobre RSE. Col·laborador de l'Ass. per a les Nacions Unides; coordinador de la Comissió d'RSE de l'ACCID. Ha dirigit l'Institut Català del Voluntariat, la consultoria Projectes Socials de la FPT-Univ.Ramon Llull, Projectes de Balanced Scorecard de l'Institut d'Estratègia, dues Escoles d'Educació Ambiental. Ha estat regidor de Plans Integrals de Vilanova i la Geltrú. Té una activitat docent en diferents universitats (UOC, UPC, UB i altres) i desenvolupa seminaris RSE in company per a equips directius.

## Responsabilitat Global

Responsabilitat Global ([www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)) és un think tank o laboratori d'idees sobre la Responsabilitat Social de les Empreses i les Organitzacions. L'orientació no és exclusivament a prestar serveis sinó a ajudar a desenvolupar el discurs, models i pràctiques, a reflexionar-hi i a innovar, i també a fomentar socialment aquest enfocament de gestió.

## Integrar la complexitat dins un Territori Socialment Responsable

Josep Maria Canyelles. Responsabilitat Global

Resum

### La Responsabilitat Social de les Empreses

La Responsabilitat Social és un concepte que es vincula amb la manera com es comporta una empresa o organització dins la societat, entenent que en el futur serà cada cop més difícil que una empresa que sols pensi en el seu propi interès lucratiu a costa de desatendre les preocupacions socials no gaudirà de la confiança dels públics.

L'RSE és una política d'empresa segons la qual una organització incorpora estratègicament en els seus processos de creació de valor els interessos i inquietuds dels agents que legítimament prenen part en seu interès (accionistes, treballadors, clients, ciutadans, proveïdors, finançadors, reguladors, agents socials, organitzacions socials...) i específicament un compromís amb la sostenibilitat global (ambiental, social, econòmica).

Aquest comportament basat en el diàleg i en la bona ciutadania corporativa s'orienta a una visió estratègica de millora de la gestió dels seus actius intangibles (talent dels equips humans, confiança dels clients, solidesa de les relacions en la cadena, llicència social per operar, reputació, marca...) i pretén garantir la sostenibilitat del propi projecte empresarial.

Més enllà del compliment de la llei, l'empresa socialment responsable es basa en un bon govern, basat en la transparència i uns principis ètics, i construeix la seva responsabilitat davant la societat tenint en compte l'impacte de les seves operacions, millorant-les i posant-les en valor.

### Conseqüències en l'espai públic

A més, però de les òbvies conseqüències internes per a l'empresa i per al seu entorn relacional, l'enfocament de l'RSE també es vincula a una manera d'entendre la societat, les interrelacions entre les parts, les maneres de crear valor i com portar a terme la governança.

No podem menystenir el context en què neix l'RSE (Societat del Coneixement) ni tampoc el polític ja que l'RSE apareix immediatament després de la generalització de l'acceptació del mercat com a marc i regulador de l'economia. A manca d'alternativa al capitalisme, aquest ha d'integrar criteris d'RSE dins la seva pròpia lògica, dins dels criteris de mercat.

La reflexió sobre l'RSE, doncs, no està exempta de la reflexió sobre quin model de societat volem per al futur, quin model de societat i de mercat poden garantir una millor sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

### Territoris Socialment Responsables

El desenvolupament de la Responsabilitat Social de les Empreses fa néixer versions aplicades al sectors públic i social, de manera que totes les organitzacions se senten cridades a esdevenir més responsables i transparents. A partir d'aquí, s'observa el potencial de vincular-ho a reptes de major abast.

El concepte de Territoris Socialment Responsables (TSR) es troba als seus inicis des d'un punt de vista conceptual i, malgrat aquesta limitació, està despertant interès i fins i tot un seguit d'expectatives entre diferents organitzacions implicades en el desenvolupament de la Responsabilitat Social de les Empreses i que tenen uns interessos clarament de base territorial.

Disposar, a més, d'un model i una estratègia territorial ha de facilitar a les organitzacions identificar quins són els aspectes més rellevants a tractar, quines són les millors aliances, quines són les millors pràctiques, quines vies poden aportar els millors rendiments tant socials com corporatius.

La definició d'un TSR suposa una **novetat**, no és una qüestió abordada fins fa relativament poc i de fet constitueix un concepte sense tradició. Podem pressuposar sense risc a equivocar-nos que la seva eclosió des de fa uns pocs anys ha estat fruit precisament de la profusió de l'expressió "Responsabilitat Social de les Empreses".

De fet, doncs, parlar de TSR té sentit com a **expansió del mateix concepte de l'RSE** i solament ha estat possible concebre aquesta expressió després d'una certa consolidació en les pràctiques responsables per part de les empreses o organitzacions en particular.

Sembla conseqüent considerar que el component central per a concebre un TSR és la **generalització de l'RS** entre les diferents empreses i organitzacions que componen un territori. És a dir, anar més enllà d'una aplicació limitada a un grup d'empreses selectes que disposen d'un model d'excel·lència d'RS gestionada i comunicada, amb eines específiques i memòries de sostenibilitat. Aquesta generalització també ha de comportar que aquest enfocament de gestió passi a formar part del sentit d'excel·lència d'organitzacions de totes les iniciatives, ja siguin mercantils, públiques o socials, incloent les de dimensió més modesta.

Aquesta generalització ha de permetre una millor comprensió del concepte per part del conjunt de la **ciutadania**, en tant que treballadors, consumidors, inversors, etc., fent possible un comportament sensible i conseqüent als comportaments corporatius, facilitant que les empreses més compromeses puguin aspirar a un cert retorn, el quals és legítim i impulsarà la realimentació del procés i els compromisos.

### **Model de societat**

A l'hora de promoure l'abordatge del marc conceptual del TSR, partim d'una visió sobre l'RS que no la limita a un anar més enllà de la llei com un procés de "millora tècnica" o de qualitat. Entenem que l'RS és una manera de repensar la societat que volem, de definir una certa Visió a partir de la manera com entenem el compromís de les parts i la interrelació entre els agents.

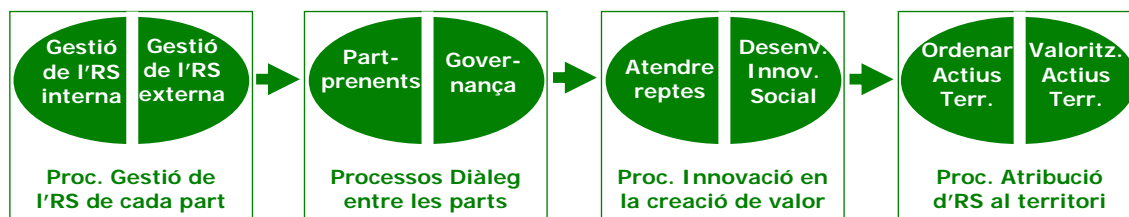
Per tant, des d'aquest punt de vista i pretensió, **no podríem entendre un TSR purament com el resultat de l'agregació de l'RS de les diferents parts**. Conceptualment, i a l'objecte d'aquest model, entenem una comunitat com una empresa o organització col·lectiva, subjecte d'uns drets i unes obligacions, més enllà del que marca la llei, incorporant-hi aspectes ètics, valors, comportaments, aspiracions i expectatives col·lectives. **El territori com una organització ciutadana.**

**Territori Socialment Responsable (TSR): territori que tendeix a la sostenibilitat afrontant proactivament els seus reptes econòmics, socials i ambientals, per mitjà de les estratègies col·laboratives i el compromís multilateral, amb solucions eficients que creïn valor per a totes les parts, gestionant els propis actius tangibles i intangibles i alineant-los vers una Visió sostenible del territori.**

### **Eixos d'un TSR**

En aquesta perspectiva identifiquem aquells processos en els quals un territori ha de ser excel·lent en allò que respecta a la seva responsabilitat. Els processos que s'han determinat són:

1. Processos de gestió de l'RS de totes les parts
2. Processos de diàleg entre les parts
3. Processos d'innovació socialment responsable en la creació de valor
4. Processos d'atribució de l'RS al territori



**Cada grup de processos crea valor en moments diferents, a més d'observar causalitat.** Entre aquests processos s'estableix una relació de causalitat ja que cadascuna té com a condició necessària l'anterior. Alhora cada grup de processos té un tempo diferent (entre el curt i el llarg termini) i la seva capacitat de crear valor també ve situada en diferents moments.

	PROCESSOS	APORTACIÓ DE VALOR
1	<b>Gestió de l'RS de les parts</b>	El primer grup de processos implica l'existència d'organitzacions de tota mena i grandària que gestionin la seva responsabilitat social. Aquest és el primer pas i el que té un principi de retorn més evident i immediat per al territori.
2	<b>Diàlegs entre les parts</b>	Si el diàleg és una peça clau en la metodologia de l'RSE, encara més ho ha de ser en aquest enfocament en què focalitzem les interaccions en el territori com a font de creació de valor.
3	<b>Innovació en la creació de valor</b>	En un termini més llarg, hom espera que els processos de diàleg entre les parts i l'assumpció de la responsabilitat de cadascuna d'elles, permeti aportar millors solucions per a fer front als reptes del territori, amb creativitat, estratègies col·laboratives, innovació.
4	<b>Atribució d'RS al territori</b>	Finalment, en el més llarg termini, el darrer grup de processos implica posar en valor aquests actius per al territori, ordenant la seva capacitat de crear valor, millorant les sinèrgies internes i la capacitat comunicativa. L'atribució de l'RS al territori és el darrer pas i aspira a crear valor a llarg termini i a realimentar tot el procés. No és creïble sense una implantació dels processos anteriors, ja que correria el risc de quedar en una mera campanya de màrqueting o com a màxim en un desiderat ben intencionat.

Una gestió dels processos ara indicats ha de permetre desenvolupar certes propostes de valor per a la comunitat i la societat. Entre aquestes volem ara referir-nos a ....., mantenint la numeració del model col·laboratiu:

### 7.- Equilibri entre el marc legal i pràctiques voluntàries

***Un TSR avança per mitjà d'un equilibri entre els marcs regulatoris i els compromisos voluntaris, descartant un excés de normativa, ja que el dinamisme de la societat actual i els mercats obliga a una capacitat adaptativa tal que les solucions de caràcter normatiu perden capacitat efectiva, però monitoritzant l'efectivitat dels compromisos voluntaris.***

## 8.- Solucions sostenibles econòmicament, socialment i ambientalment

***Un TSR fa front als seus reptes elaborant solucions sostenibles econòmicament, socialment i ambientalment.***

Fruit d'un model de governança, el conjunt de les organitzacions prenen consciència dels reptes de la societat i es plantegen maneres de fer-hi front des de la implicació de cada part. Les solucions cal trobar-les en la innovació social fruit del diàleg entre les parts, les interaccions universitat-empresa, l'observació de bones pràctiques...

Les pràctiques a desenvolupar són moltes i diverses, a partir dels reptes que prevalguin, ja siguin en el camp de la mobilitat, de la societat inclusiva, dels reptes ambientals, la flexibilitat, la conciliació de la vida laboral i familiar, l'estructuració del temps...

## 9.- Societat Oberta

***Un TSR promou una societat oberta, que facilita la coexistència de models socials i productius diversos, sempre que no polaritzin la societat, que disposa possibilitats de desenvolupament i evolució per a cada segment, i que atorga un rol a totes les parts en el model de governança.***

La governança de futur haurà de passar per fer possible la coexistència de models diversos en un mateix espai i temps. El paper de totes les parts i per tant també de les empreses serà fonamental en aquest model de governança, el qual serà el fonament d'una societat oberta i on la responsabilitat de cadascuna de les parts raurà a fer possible la convivència i la tolerància a partir del foment de la diversitat i evitant les pràctiques polaritzadores. Parlant de la Societat Oberta, Karl Popper diu una societat basada en la tolerància, en la llibertat, en la igualtat, en la justícia, en el reconeixement de drets és molt fràgil i necessita d'instruments per defensar-se dels seus possibles o potencials enemics.

És possible que com a reacció a les dinàmiques homogeneïtzadores de la globalització, es reforci una voluntat de diferenciació per mitjà de comunitats diverses, no necessàriament de base nacional ni territorial. En un món que tendirà previsiblement a acollir una major diversitat d'expressions, un dels reptes de governança més rellevants serà el de la gestió de les identitats. Aquesta ha estat una realitat inapreciada i sovint incòmode per als operadors mercantils, però el major poder de les empreses en el món actual i la seva capacitat de traspasar fronteres situa la iniciativa privada en una posició privilegiada, com a part del

En aquest sentit és prou interessant la **Recomanació 1735 de l'Assemblea Parlamentària del Consell d'Europa, aprovada el 26 de gener de 2006:**  
<http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/a06/EREC1735.htm>

*12. The Assembly believes it necessary to strengthen recognition of every European citizen's links with his identity, culture, traditions and history, to allow any individual to define himself as a member of a cultural "nation" irrespective of his country of citizenship or the civic nation to which he belongs as a citizen, and, more specifically, to satisfy the growing aspirations of minorities which have a heightened sense of belonging to a certain cultural nation. What is important, from both a political and a legal standpoint, is to encourage a more tolerant approach to the issue of relations between the state and national minorities, culminating in genuine acceptance of the right of all individuals to belong to the nation which they feel they belong to, whether in terms of citizenship or in terms of language, culture and traditions.*

problema o de la solució.

L'enfortiment del TSR ha de servir per **superar millor els desajustaments** que els territoris pateixen en un context de canvis accelerats. Podem partir del supòsit que la societat estava d'alguna manera ajustada. Però els processos que ens han dut a competir globalment i entre territoris fan que algunes de les peces grinyolin i quan se'n canvia una totes les altres es desajustin. Per exemple: aquí podíem optar per un model universitari sense models d'elit, però si en un món cada cop més globalitzat universitats de certs països competeixen per l'excel·lència segurament é raonable que alguna universitat d'aquí es posicioni en aquesta carrera. Per treballar sobre aquest cicle de (des- / re-) ajustaments cal partir d'un coixí social que ja no pot ser merament el sector públic. Cal l'RS aplicada en un clar context de complicitat territorial....

## 12.- Valors i Cultura Organitzativa responsable socialment

***Un TSR modula els seus actius intangibles (identitat, valors, cultura organitzativa comunitària...) alineant-los sota el prisma de l'RS amb els nous reptes socials, econòmics i ambientals, enfortint les capacitats cíviques i emprenedores alhora que desenvolupa un equilibri entre els drets i els deures de cadascuna de les parts.***

Entenem la cultura com un marc de desenvolupament de les persones i d'evolució de la col·lectivitat, més que no com un marc absorbent que immobilitza les energies i capacitats.

Avui, a més, en la nova economia certs actius immaterials es configuren com a palanques necessàries de desenvolupament. Entre aquests, el capital humà és central i la necessitat de les empreses de comptar amb uns recursos humans capacitats cada cop també ve més acompanyat de la necessitat de disposar de persones amb una qualitat ètica i un sentit de compromís. Per això, cal comptar amb la cultura organitzativa difusa que forma part del conjunt de la comunitat, i modular el seu alineament vers el canvi social necessari i les noves necessitats de sostenibilitat i competitivitat, amb especial èmfasi en:

- Les **capacitats cíviques** i el comunitarisme (aglutinar i no polaritzar)
- Les **capacitats emprenedores** i la cultura de l'esforç
- El sentit d'equilibri entre drets i deures

Avui algunes empreses necessiten persones no només formades tècnicament sinó amb uns valors que facilitin la seva rendibilitat dins l'organització a partir de les bones relacions i la capacitat de generar un ambient de treball positiu. Les empreses líders van per aquí, de manera que requereixen una capacitat cívica del territori on operen. El capital social és un actiu fonamental de les comunitats i, en tant que actiu relacional, sols es pot abordar des d'una aproximació comunitària i territorial. En tant que actius altament rellevants i han de ser objecte de millora en tant que palanca de desenvolupament social i econòmic. Avui cal **millorar l'ADN comunitari amb un compromís de responsabilitat per part de tots els agents, amb una aposta col·lectiva a partir d'un model singular.**

Una comunitat no assumirà la seva responsabilitat si no troba un equilibri entre els seus drets i els seus deures. Un territori els individus del qual sols exerceixen els seus drets i en paral·lel no acceptin responsabilitats estaran fent ús de privilegis que a la llarga es tornaran insostenibles. L'equilibri Drets-Deures no és un tema d'ètica només, també és qüestió de sostenibilitat del model social. En aquest sentit, el dret a la salut, per exemple, s'ha de correspondre amb un esforç per una vida saludable. I així

podríem continuar fins a concloure que en un TSR cada dret s'ha de correspondre a un deure.

Aquesta reflexió que és prou evident en matèria de drets i deures de les persones també caldria aplicar-la a altres agents, com per exemple el sector públic, amb conseqüències d'alt valor polític i de governança. Dos exemples:

- Quan els poders públics emeten normatives haurien de partir del principi de la seva pròpia **exemplaritat**. Com es pot altrament exigir el compliment de lleis (Lismi...) que moltes Administracions no compleixen?
- Les estructures de pertinença obligada (Estats...) han d'excel·lir en llur responsabilitat i 'accountability.

En conclusió, un territori no pot aspirar a considerar-se responsable si no desenvolupa les seves capacitats cíviques i emprenedores, i el sentit d'equilibri entre drets i deures.

#### 14.- Visió responsable socialment i nou Pacte Social

***Un TSR disposa d'una Visió de territori elaborada des del consens de les parts i que integra de manera central els conceptes de sostenibilitat i responsabilitat, i aspira a un nou Pacte Social fonamentat en un model d'Excel·lència Social.***

Situar l'RS en el cor de la vida empresarial i la societat no té com a objectiu desplaçar el paper de la política i el sistema públic. Però seria molt limitat i desenfocat si afirméssim que allò que es pretén és complementar-lo. En la societat actual s'estan evidenciant les incapacitats de les vies estrictament normatives per a fer front als reptes de futur. No solament pel major poder de les empreses i el seu marc global que s'escapa de l'àmbit dels estats, sinó també perquè les maneres de fer front al desenvolupament en una societat del coneixement s'està obrint com a profundament diferent al de la societat més clàssicament industrial, on les lleis hi tenien una funció definida i suficient.

Paradigma	Focus	Inquietud
Llei	Què no es pot fer	Garantir l'ordre
Estat del Benestar	Obligacions de les parts	Garantir el benestar
TSR	Compromisos de les parts	Garantir el desenvolupament

El nou marc creat per la Societat del Coneixement no és conjuntural ni menor, com ja han descobert moltes empreses. Es comença a apuntar amb una claredat fora de discussió que està donant lloc a un nou paradigma. És a dir, que està provocant en cadena molts altres canvis per a dotar el conjunt del sistema d'una nova coherència. Canvis en organitzacions, en valors, en estructures... Ben possiblement un salt de tal magnitud que ens porti a parlar d'una nova època en la història de la Humanitat.

Parlar de TSR és una manera de posar l'accent en aquesta dimensió d'un nou model de societat que s'està començant a crear, ni que sigui com a possibilitat, en què no focalitzem tant les obligacions com els compromisos, on no treballem per uns mínims sinó que pretenem uns màxims, on no ens conformem amb la mediocritat sinó que pretenem l'excel·lència, on no foragitem responsabilitats sinó que assumim com a part de les pròpies allò en què d'alguna manera ni que sigui remota hi estem implicats.



## **Grup de treball**

L'objectiu del treball que estem efectuant amb empreses a nivell de reflexió i compartir visions, pretén focalitzar com la Responsabilitat Social de les Empreses pot conformar una aportació rellevant per a fer front a grans reptes (conflictes, amenaces, oportunitats) que una comunitat tingui plantejades i davant la complexitat de les quals es fa necessari un model de governança multipolar.