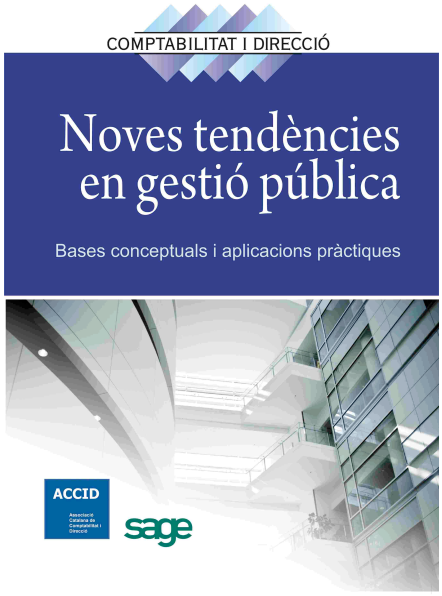


Nota tècnica sobre la Responsabilitat Social de les Administracions Públiques

Josep Maria Canyelles

Expert en Responsabilitat Social de les Empreses i Organitzacions. Promotor de Responsabilitat Global, soci-consultor de Vector 5 · Excel·lència i Sostenibilitat. Assessor de la Cambra de Comerç de Barcelona. Coordinador Comissió RSE Ass.Cat.de Comptabilitat i Direcció. Col·laborador docent en diferents universitats i programes formatius d'alta direcció.

Nota tècnica publicada en català i castellà a:

- Revista de Comptabilitat i Direcció. Vol. 13, 2011. Ed: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció / Profit Editorial
- Revista de Comptabilidad y Dirección. Vol. 13, 2011. Ed: Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció / Profit Editorial

ÍNDEX

Introducció 2

El procés i les dificultats 2

Què és la Responsabilitat Social? 3

La responsabilitat social de l'administració pública 4

Reptes de l'administració pública 5

Alguns aspectes de l'RS de l'Administració pública 7

Inductors de l'RSC de les Administracions públiques 15

Algunes línies de desenvolupament 15

L'RSA a Catalunya 20

Altres referències: 21

Introducció

Hom entén la Responsabilitat Social com la integració voluntària, per part de les empreses o organitzacions, de les preocupacions socials i ambientals en les seves operacions i les seves relacions amb els seus interlocutors. És una forma de gestió que es defineix per la relació ètica de l'organització amb tots els públics amb els quals es relaciona, i per l'establiment d'objectius compatibles amb el desenvolupament sostenible de la societat.

Aquest enfocament de gestió va començar a desenvolupar-se en el cor d'algunes empreses però avui s'incorpora en tota mena d'organitzacions, privades o públiques, cadascuna d'acord amb el grau d'impacte que puguin tenir en la societat i en l'entorn.

Si bé en un primer moment, el sector públic va tendir a fer accions de foment de la Responsabilitat Social de les empreses, tot seguit va adonar-se de la pertinència de reflexionar sobre com aquest nou model afectava el mateix sector públic en tots els seus nivells, anat més enllà de models clàssics d'ètica en la gestió pública.

Avui, l'RS desenvolupada des del sector públic mostra un model de gestió que integra en l'estratègia i en l'operativa conceptes com l'ètica pública o la transparència, i entronca de ple amb els models d'administració relacional i la nova gestió pública.

El procés i les dificultats

En un període molt breu, mirat en perspectiva, el discurs de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) ha obtingut el beneplàcit de grups d'interès molt diversos, acadèmics, empresarials, socials, polítics, entre d'altres, i la seva pràctica ha s'ha estès entre un nombre creixent d'empreses i organitzacions.

Ha estat en aquesta primera dècada del segle XXI el moment en què l'RSC s'ha desenvolupat i ha adquirit carta de ciutadania com un enfocament de gestió conegut i reconegut. Tot s'ha produït amb força celeritat, com és propi del nostre temps, quan tot just a l'equador d'aquests deu anys encara era habitual que molts opinadors concebessin l'RSC com una mera reacció als escàndols financers que s'havien produït poc després del tombant de segle (Enron i les punt com als EUA, o Parmalat a Europa, entre altres).

Tanmateix, l'RSC no solament ha demostrat que no era un discurs circumstancial ni una mera acció de màrqueting sinó que ha aprofundit en la seva caracterització més fonamental, de base estratègica i, a més, s'ha *democratitzat* en el sentit que ha esdevingut un enfocament metodològic a l'abast de qualsevol empresa interessada, al marge de les seves dimensions, àmbit sectorial, o perfil de titularitat.

La comprensió de l'RSC no està exempta de dificultats atesa la complexitat que integra el model. I aquesta dificultat esdevé encara més gran si mirem d'ampliar el

ventall dels subjectes de l'RS cap a les pimes, les organitzacions no lucratives, o les administracions públiques.

Aquesta nota tècnica pretén descriure què és la Responsabilitat Social Corporativa i com s'aplica al sector públic, aportant dades però complementant-les amb algunes reflexions necessàries donat que ens trobem tot just en una fase molt inicial.

Què és la Responsabilitat Social?

A l'any 2001, la Unió Europea va elaborar el Llibre Verd de l'RSC, titulat "*Fomentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses*", en el qual es feia el primer pas a nivell comunitari per desenvolupar un fenomen que encara estava en un estat prou embrionari, si més no respecte al gran gruix de les empreses i, per descomptat, respecte al gran públic. En aquest document de referència obligada s'hi aportava una definició que va quedar com la més usada entre les moltes que s'han anat divulgant.

El concepte de responsabilitat social de les empreses es defineix en el Llibre Verd com «la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors», ja que les empreses són cada vegada més conscients que un comportament responsable genera èxits comercials duradors. També és definida, en un sentit més ampli, com "un concepte conforme al qual les empreses decideixen voluntàriament contribuir a l'assoliment d'una societat millor i un medi ambient més net".

En conseqüència, anant més enllà i observant com s'ha anat desenvolupant, podem entendre que la Responsabilitat Social pren cos com una política d'empresa segons la qual una organització incorpora 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).

D'altra banda, aquest comportament que hem descrit, basat en el diàleg i en la bona ciutadania corporativa, se sol orientar a una visió 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.

Podríem, doncs, afirmar que l'empresa ciutadana –una altra manera com es coneix aquest perfil de companyia- és una organització que pren consciència de les seves interaccions amb l'entorn i dels seus impactes, tant positius com negatius, i tant els previstos com altres externalitats o àdhuc els potencials.

La denominació[1] i la definició[2] d'RSC admet encara diversos matisos, però sempre coincidint a atorgar-li una visió dels negocis que incorpora el respecte als valors ètics, les persones, les comunitats i el medi ambient.

Com a consideració final a aquest capítol, hem d'aclarir que hem usat les paraules empresa i negoci per a definir la responsabilitat social per valdre'ns del llenguatge que s'hi fa servir normalment, ja que és habitual que aquestes definicions s'hagin concebut pensant en el sector privat lucratiu. Tanmateix, el lector ja pot començar a modificar mentalment aquestes expressions, entenent que per empresa podem referir-nos en sentit ampli a qualsevol organització independentment del seu caràcter privat o públic, lucratiu o no lucratiu, i que substituint la idea de negoci per objecte social.

La responsabilitat social de l'administració pública

La vinculació de les APs amb l'RSC pot concebre's sota una doble perspectiva, la promoció entre les empreses (RSE), o bé l'aplicació interna de la responsabilitat social a les Administracions (RSA). Aquesta nota se centra en la segona, i per a començar a situar aquest enfocament, volem fer referència a les expectatives de compromís que s'han manifestat en fòrums institucionalitzats.

El Consell de la Unió Europea ja va indicar el sentit de la necessària inclusió dels agents públics com a subjectes de la gestió de l'RSC, afirmant que cal "Incorporar, si s'escau, els principis de la RSE en la seva pròpia administració[3]".

A nivell estatal, al 2005 es va crear una Subcomissió parlamentària el Congrés dels Diputats per afrontar quin havia de ser el paper de l'Administració Pública davant la Responsabilitat Social de les Empreses. La documentació que en va sortir té un gran valor i inclouen unes conclusions adreçades a tots els sectors.

Promoure la Responsabilitat Social en la pròpia gestió de les Administracions públiques i Institucions dependents és una de les recomanacions que la Subcomissió va consensuar destinades a les administracions públiques que mostren què és el que els grups d'interès i la societat esperen de les administracions

---

[1] En el marc d'aquest document tècnic fem ús preferent de l'expressió més acadèmica Responsabilitat Social Corporativa. Cal indicar que per a usos promocionals hom prefereix fer ús de "RS de les Empreses", per tal de mostrar un model més proper a tota mena d'empreses pimes incloses. També des d'una òptica d'opinió i promoció es fa servir RSA, RSU o RSO, per a personalitzar l'RS a les Administracions, Universitats o a les Organitzacions socials.

[2] Sobre la definició podeu consultar l'acta de les sessions del Foro de Expertos del MTAS (http://www.mtas.es/Empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/PRIMER_DOC_FORO_EXPERTOS20_7_2005.pdf); sobre el denominació, l'article 'En defensa de l'expressió Responsabilitat Social' (http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/7982-CAT-expressio_JMC.pdf)

[3] Resolució del Consell de 29 de novembre de 2001 relativa al seguiment del llibre verd i Resolució de 10 de gener de 2003 relativa a la responsabilitat social de les empreses

públiques en matèria de compromisos de Responsabilitat Social. Algunes d'aquestes interpel·len fins i tot al nivell local, els ajuntaments:

- Promoure la Responsabilitat Social en la pròpia gestió de les Administracions públiques i Institucions dependents.
- Incloure en els plecs públics de compres i contractacions aspectes on prevalgui l'RSE
- Promoure un diàleg fluid de les administracions amb les empreses
- Enfortir el moviment associatiu dels consumidors
- Impulsar la Inversió Socialment Responsable (ISR)
- Liderar iniciatives per a promoure Aliances Públic Privades per al desenvolupament vinculades a l'agenda de l'RSE i els Objectius del Mil·lenni.

Malgrat que la gestió de la Responsabilitat Social de les Administracions Públiques (RSA) implica un seguit d'accions molt diverses i de gran riquesa metodològica, alguns missatges polítics establint línies de compromís han simplificat a un seguit d'aspectes molt concrets com la introducció de clàusules socials, l'elaboració de codis ètics i la publicació de memòries de sostenibilitat. De fet, les clàusules ja tenen una tradició més llarga i els codis ètics també tenen un recorregut des de l'òptica de l'ètica aplicada, mentre que les memòries tenen un caràcter més innovador, fet que fa que alguns organismes públics hagin volgut exercir un cert lideratge.

Abans de referir-nos a aquests possibles desenvolupaments metodològics, aportarem un marc de reflexió sobre el sentit de l'RS en el sector públic i alguns dels seus aspectes més rellevants.

Reptes de l'administració pública

L'Administració pública en general acusa una pèrdua constant de confiança de la ciutadania en les institucions públiques, fet que se sol atribuir a la sensació de lentitud burocràtica en la capacitat d'adaptar-se i donar resposta als nous reptes, a la percepció de pràctiques opaques de gestió i males pràctiques en la gestió dels interessos i òbviament, malgrat que puguin ser casos aïllats, als casos de corrupció pública.

Per això, augmentar la transparència en la gestió, fomentar la cultura d'ètica pública, gestionar els impactes socials, ambientals i econòmics que es produeixen, i transmetre a la ciutadania el compromís de l'Administració amb els valors ètics són alguns dels principals inductors del foment del bon govern en el sector públic.

D'altra banda, val a dir que darrerament, com a conseqüència de la crisi econòmica dels darrers tres anys, s'hi ha afegit l'expressió d'un malestar ciutadà que desitja un aprofundiment democràtic i que, malgrat ser d'expressió vaga, troba arrelament amb una percepció general sobre les incapacitats de la política. Seria un element afegit que pressiona el sector públic, tant l'Administració com la classe política, per

a trobar no solament millors solucions sinó que també per a millorar el diàleg amb els grups d'interès.

Tanmateix, gestionar un procés de canvi no és fàcil seguint els paràmetres clàssics. Fins i tot en el cas que la classe política realment vulgui aproximar el comportament dels seus alts càrrecs i dels treballadors públics a les exigències de la ciutadania per a millorar el nivell de confiança, sovint el repte es demostra superior a les pròpies possibilitats, com a conseqüència que afecta a totes les institucions i ateses les dificultats inherents a les normes de funcionament del sector públic. Per això, els intents per a desenvolupar el bon govern i l'ètica pública s'han limitat sovint a un codi per als alts càrrecs, un curs de formació per al funcionariat, o una notícia de premsa anunciant unes pautes socialment responsables... però en general no es coneixen casos de desenvolupament de sistemes de gestió ètica i socialment responsables.

Per què, en canvi, està funcionant en el sector privat? És fonamental observar que el gran *boom* de la Responsabilitat Social ha començat quan les organitzacions no s'han limitat a veure'n la conveniència per a abordar uns problemes sinó que han comprès que és una palanca molt potent per a desenvolupar les organitzacions en el marc de la seva pròpia estratègia.

Així, l'RS del sector públic pren més força quan es vincula a la gestió del canvi, a l'abordatge dels reptes de la transversalitat, a l'estalvi econòmic i de recursos, al diàleg amb els grups d'interès i la creació de confiança, a la direcció dels equips humans, a la contractació de serveis, a l'agencialització de l'administració, al desenvolupament de valors interns....

Hi ha moltes empreses que incorporen bones pràctiques concretes que se situarien en el camp de l'RSE, però l'adopció de polítiques consistents i profundes d'RSE es dóna en aquelles empreses més excel·lents, més orientades al canvi, amb més voluntat de lideratge, amb una vocació de créixer fent les coses bé. També en el sector públic s'observen una gran quantitat de bones pràctiques de responsabilitat social, però són especialment aquelles institucions i empreses públiques que tenen una vocació més nítida de lideratge i d'excel·lència, i que la seva forma jurídica els ho facilita, les que han començat a plantejar-se models de gestió integrada de la responsabilitat social.

Si fa uns pocs anys, el concepte de responsabilitat social del sector públic es feia estrany i rebia respostes d'incomprensió, entenent que les institucions públiques ja 'eren l'interès públic', ara es comença a valorar que no n'hi ha prou amb fer les coses bé des d'un punt de vista normatiu i de qualitat sinó que les maneres com es procedeix té impactes econòmics, socials, ambientals, laborals, i reputacionals que cal gestionar perquè també formen part de l'interès públic i de la responsabilitat que les institucions han d'assumir davant el conjunt de la societat.

Alguns aspectes de l'RS de l'Administració pública[4]

Millora de la governança

Són molts els estudis que avalen que hi ha una connexió causal entre la qualitat institucional i el grau de desenvolupament dels països. Anys enrere les institucions eren vistes amb un caràcter més instrumental, és a dir un suport organitzatiu per mitjà del qual s'activaven uns recursos sota uns criteris polítics. Avui dia, la qualitat de les polítiques públiques i les garanties del seu impacte ja no es poden mesurar únicament sota una perspectiva tecnocràtica per l'acumulació de mitjans tècnics.

La gran part dels reptes importants que se'ns plantegen tenen una complexitat tal que sols poden ser abordats amb una visió relacional que tingui capacitat per generar anàlisis, coneixements, i respostes compartides. És així que l'administració relacional proposa transformar la lògica d'actuació tot cercant mobilitzar els recursos necessaris per a la direcció i gestió dels afers públics.

Cal activar la creació de xarxes que incorporin la complexitat necessària per a abordar els nous reptes, cosa que vol dir una visió multilateral on els diversos actors hi prenguin part (els *partprenents* o *stakeholders*), ja siguin públics, privats o socials, sota un principi de corresponsabilitat que sols podrà funcionar i rendir resultats si se sap crear una potent confiança i complicitat mútua.

Coincideix que per a poder abordar els reptes que el sector públic té davant la ciutadania, davant els seus recursos humans, i davant tots aquests altres actors amb qui ha de cooperar, li cal desenvolupar la capacitat de crear confiança. No n'hi ha prou amb trobar objectius o interessos comuns, sinó aquest nou model requereix diàleg, transparència, autenticitat... Requereix construir un nou perfil institucional on la responsabilitat sigui un valor clau i on aquesta responsabilitat es gestioni activament davant tots els grups d'interès que conformen la societat. En aquest context de trànsit des del govern tradicional a un model basat en la governança apareix la necessitat de gestionar la responsabilitat social de les administracions públiques, com un repte central per a millorar la capacitat de crear valor social.

Bon govern

El comportament de l'Administració pública i de les persones que en formen part ha d'estar guiat per uns valors de caràcter ètic, als quals hem d'afegir els valors propis de la sostenibilitat, la transparència i la responsabilitat social. Tanmateix, el concepte de responsabilitat social va més enllà de la identificació d'uns valors, ja que pretén gestionar i dirigir l'organització valent-se'n com a criteri fonamental, preveient, per una banda, que complir la llei no significa tan sols el seu acatament formal, sinó la seva aplicació d'acord amb el seu esperit i atenent la finalitat que persegueix; i per altra banda, que les decisions que es prenen tenen conseqüències

---

[4] Material extret de «Per un territori socialment responsable. Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments», amb textos de Josep Maria Canyelles, editat per la Fundació Pro Penedès, 2009.

i impactes que no queden regulats per cap normativa legal però que afecten aspectes com els drets humans o la sostenibilitat.

Ens equivocaríem si penséssim en una RS testimonial i al marge de l'estratègia corporativa. Si en referència al sector privat manifestem que una empresa no pot ser socialment responsable si no inverteix en R+D perquè no estarà garantint la capacitat de crear riquesa i llocs de treball en el futur, en el cas del sector públic he de fer reflexions equivalents en referència a la seva capacitat de crear valor públic.

El Govern de la Generalitat va crear el Grup de Treball sobre Bon Govern i Transparència Administrativa, que va redactar un Informe amb un conjunt de propostes que han d'orientar les actuacions de les administracions catalanes amb l'objectiu d'assegurar la transparència en l'ús de recursos públics i la igualtat en l'accés a la informació sobre la gestió d'aquestes administracions. En el mateix acord s'hi expressa:

> "Una societat que vol ser competitiva en l'esfera internacional, ambiciosa en els seus objectius col·lectius i eficient en la utilització dels seus recursos públics ha de comptar amb un sistema polític i administratiu gestionat per responsables electes i professionals que respectin en tot moment els principis d'integritat personal, de lleialtat a l'interès públic i de rendiment transparent a la seva gestió".

Eficàcia de les polítiques públiques

La principal responsabilitat davant la societat ve donada per la capacitat de **produir resultats positius i impactes sostenibles** en l'àmbit de les seves funcions i, per extensió, en tot allò que afecti les condicions econòmiques, socials i ambientals del seu municipi i àrea d'influència.

La millora del rendiment és un factor clau en totes les organitzacions, incloses aquelles que per raó del seu rol públic no competeixen en el mercat. Gestionar aquest factor és un eix de la responsabilitat de cada agència pública davant les seves parts interessades i la comunitat en el seu conjunt.

La gestió de la seva responsabilitat social hauria de ser excel·lent en tant que organisme del sector públic i que, per tant, ha de fer prevaler uns valors públics. A més, els organismes la pertinença o vinculació als quals és obligada haurien de mostrar un avançat sentit de la gestió de l'RS, de la mateixa manera que seria exigible a tots els organismes que exerceixen la seva presència en el mercat en règim de monopoli.

Així, dins la gestió de l'RSA, inclourem les polítiques i mesures tendents a optimitzar els resultats, tant corporativament com per àrees, i els instruments per a mesurar i comunicar transparentment aquest rendiment. De manera especialment significativa, remarcarem la capacitat de planificar, produir, mesurar i avaluar impactes, és a dir, efectes de les accions a mitjà i llarg termini, i la sostenibilitat d'aquests.

Eficiència de les polítiques públiques

La capacitat de portar a terme un bon govern amb capacitat de generar impactes significatius, que sigui eficient i que atengui les inquietuds de la ciutadania requereix una integralitat de les seves polítiques. El repte de la transversalitat o els problemes derivats de la departamentalitat no són pas desconeguts i una part del descrèdit que les institucions públiques arrosseguen ve de la disgregació de la seva activitat. Si la descentralització, la desconcentració i l'organització funcional per departaments han de permetre una gestió més ajustada, propera i especialitzada, un sentit de la responsabilitat davant la societat i els grups d'interès hauria de vetllar per la sinèrgia (cooperació institucional i interdepartamental) i per una focalització en la direcció dels aspectes clau direcció (*mainstreaming*).

Participació i transparència

El sentit, universalment acceptat, de l'expressió transparència i bon govern, es refereix al conjunt d'activitats tendents a la rendició de comptes, mitjançant l'avaluació de les institucions, tradicions i processos que determinen com s'exerceix el poder, com els ciutadans utilitzen la seva veu participant en l'adopció de les decisions públiques i com aquestes decisions es prenen d'acord amb l'interès general.

Així, la "transparència i bon govern" en una societat avançada no s'ha de limitar a la rendició de comptes sinó que estableix com és exercit el poder, com els ciutadans intervenen en l'adopció de decisions i com aquestes decisions es prenen d'acord amb l'interès general.

El bon govern d'una institució pública, i més una administració local vinculada directament amb la ciutadania, requereix facilitar la participació d'aquesta ja sigui personalment com col·lectivament en la governança del territori i de la institució.

Davant el retrocés de la participació ciutadana experimentat progressivament en els darrers lustres, algunes institucions públiques, i especialment les de caràcter local, han incorporat l'ús de mecanismes per a fomentar i canalitzar la implicació de la ciutadania, amb un ús concebut sobretot per a

- gestionar el coneixement (informar i captar opinions) i
- gestionar el risc polític (consensuar i legitimar).

En un intent per a fomentar el diàleg i la transparència, s'han articulat gran quantitat de comissions de **participació ciutadana** a nivell sectorial, i alguns ajuntaments, encara, han estat pioners en la introducció de tècniques específiques per a valer-se de models de major participació i compromís ciutadà. Entre les experiències per a l'aprofundiment en nous models de control social de l'acció pública, s'han posat en marxa pressupostos participatius, planificació local participativa, formulació participativa de polítiques públiques, audiències públiques, NIPS, etc.

Malgrat la bona voluntat d'aquestes tècniques, en molts casos es dóna un enfocament centrat bàsicament a complir amb un formulisme d'informació o a legitimar decisions preses.

Un sentit profund de la participació i una voluntat per a incentivar-la hauria de partir d'una gestió del coneixement que aportés dades significatives, a partir d'una explotació de la informació rellevant i els mecanismes de transparència oportuns. Ni la participació sense dades ni les dades sense transparència poden aportar un procés de millora des de la responsabilitat de les parts.

En general, la participació es porta a terme sobre projectes d'una gran rellevància (per exemple, el Pla General, l'Agenda 21, etc.), fent ús de mecanismes excepcionals de participació ciutadana (*Noves Tècniques de Participació Ciutadana*). O més habitualment, sobre certes matèries sensibles a partir de les **comissions** municipals amb participació de les entitats de la societat civil (medi ambient, cultura, etc.).

La transparència no és únicament una voluntat de mostrar les informacions de les quals es disposa sense ocultació, sinó que ha de vincular-se a la **qualitat de la informació**, ja que es pretén facilitar una participació eficaç i millorar les aptituds democràtiques. Hom sap que les dades informatives tenen un valor relatiu sinó se'ls atorga significació. Si bé els esforços vers una major **transparència** han estat destacables, el camí que queda per recórrer és enorme.

Legitimitat

Tal com es diu en el *Llibre blanc de la funció pública catalana*:

> ...la millora de les administracions demana necessàriament arbitrar processos que incrementin la legitimació de la seva actuació. Aquesta legitimació no es limita a la qualitat de la regulació [...]. En bona part la legitimació s'aconsegueix gràcies a la confiança que li atribueixen els ciutadans i, sobretot, a la seva capacitat de copsar i resoldre els problemes col·lectius de la comunitat i de repensar-se a si mateixa per millorar. Entrem doncs en el terreny dels valors i dels principis i en la creació de marcs de confiança i de fluxos de creació de valor entre govern, servidors públics i ciutadans en l'àmbit de l'Administració.

La vinculació entre la legitimitat i la responsabilitat social s'ha tractat en totes les converses i un dels temes que s'ha plantejat és el de les multes de trànsit, és a dir, sobre la possible percepció d'una part de la ciutadana de les multes com a instrument recaptatori. Aquest exemple no és que hagi de ser més significatiu que d'altres però ens ha permès abordar l'enfocament de la responsabilitat social no com un mer recull de bones pràctiques laborals i ambientals o com una transparència de certs indicadors, sinó des d'un punt de vista més orientat a la **creació de valor públic**.

Formalització de la gestió de l'RSA

Més enllà de la sensibilitat i el voluntarisme, l'RS ha de formar part integrada de la gestió d'una organització. El *Llibre blanc de la funció pública catalana* proposa l'existència de codis ètics o de bona conducta, que defineix com

> ...una de les eines bàsiques i fonamentals per posar en marxa una infraestructura de l'ètica. Ha de guiar el comportament de qualsevol servidor públic en la seva actuació, ja sigui en les relacions externes (ciutadans,

> organitzacions) com internes (amb els altres servidors públics, amb la mateixa Administració). En aquest marc cal considerar les transformacions que plantegen la revisió del paper tradicionalment atribuït a les organitzacions públiques i als gestors púbics cap a nous contextos basats en la interdependència i la cooperació. El codi ha de definir clarament els principis en els quals s'ha de basar aquest comportament, però no es tracta de fer una mera relació de valors, sinó que aquests han de quedar protegits i s'hi han de definir els instruments que han de vetllar perquè siguin respectats, ha de donar criteri de com actuar davant dilemes o conflictes ètics, ha de resoldre dubtes en una situació de conflicte.

I més endavant, el mateix *Llibre blanc* esmenta que:

> "Com a condició necessària per donar per conclosa la infraestructura de la gestió de l'ètica és convenient disposar del conjunt de normes i estàndards que estableixen els criteris que haurà d'observar el comportament del personal al servei de l'Administració i, si s'escau, de les persones que executen serveis de responsabilitat pública, i que els fa complir tot un sistema d'investigació i processament".

Finalment, dins del Bon Govern, també ens referirem a l'adopció de **compromisos** que es vinculin amb l'RS o qualsevol concepte afí, ja sigui de caràcter ètic, bones pràctiques sectorials, sostenibilitat, etc. Aquest compromís pot anar des de la mera adhesió a un manifest fins a la participació en alguna iniciativa, amb una gran diversitat de tipus d'implicació i participació real, ja sigui formal, actiu, promotors, etc... Alguns exemples d'iniciatives externes relacionats amb l'RS: Ressort, Xarxa Compra Ètica, Xarxa Pobles i Ciutats per la Sostenibilitat, Pacte Mundial de NU, Carta d'Aalborg...

Diàleg amb els grups d'interès

Una característica fonamental de la gestió de l'RS és la rellevància que atorga al diàleg amb els grups d'interès. Constitueix un aspecte central ja que la metodologia pressuposa que no només s'han de fer les coses bé sinó que s'han de comunicar adequadament, per tal que puguin ser contrastades i millorades i es pugui tendir a satisfer els respectius interessos.

Per a les empreses, atès el caràcter estratègic amb el que observen aquest procés, forma part d'una relació corporativa –del conjunt de l'empresa- amb aquells grups d'interès que es consideren més estratègics. En el cas dels ajuntaments sovint es parteix d'una visió departamental, i la selecció dels grups d'interès sempre cau en una dinàmica més operativa i més marcada per les necessitats del departament en qüestió.

Donat que aquest és un aspecte essencial de l'RSE, volem fer notar que les empreses que han desenvolupat més el model, no en fan un ús merament legitimador o de gestió de riscs, sinó que suposa tot un model de gestió del coneixement orientat a la innovació i a la creació de valor conjunt.

El Llibre blanc de la funció pública catalana esmenta que la viabilitat de la infraestructura ètica es basa en la determinació del concepte de responsabilitat:

Ara no es tracta de respondre davant dels superiors electes sinó també davant dels ciutadans, ja no es tracta d'obeir reglaments sinó d'aconseguir resultats a partir d'uns recursos migrats. Tot i així, el procés de transformació no s'ha completat i, sovint, evidencia incoherències amb la persistència de mecanismes de responsabilitat obsolets com ara els controls d'entrada. Tal com diu Moore, els funcionaris han de treballar amb «una política caduca, una legislació impossible d'aplicar, unes instruccions inadequades, uns procediments carregosos que causen retards i frustracions, una discrecionalitat excessiva i una manca de supervisió eficaç».

Econòmic

Una de les dimensions de la Responsabilitat Social fa referència als impactes econòmics que es causen en l'entorn i en els grups d'interès. Entre els diversos aspectes que s'hi podrien incloure hi hauria per exemple la compra local o els pagaments a proveïdors, però també s'hi podrien afegir dades sobre les conseqüències del temps **transcorregut en els tràmits per a la concessió de permisos** administratius o les mancances en el liurament de la **informació obligatòria a la Sindicatura de Comptes** de Catalunya.

En el cas de les administracions públiques europees, la compra directa de productes i serveis suposa un **18% del PIB**, i pot arribar a generar de forma indirecta el 40% de la riquesa total.

Ambiental

Les matèries vinculades a la sostenibilitat del planeta, als consums energètics, les emissions de CO2, etc, han esdevingut una preocupació ciutadana i de les organitzacions en general. Un dels camins que força ajuntaments ja tenen recorregut fa referència precisament a experiències aprofundides en millora dels impactes ambientals. En aquest sentit, les **Agendes 21** han estat l'eina de referència i han suposat un gran salt endavant en la consciència i el compromís de les organitzacions públiques i la seva capacitat de liderar aquests aspectes en el territori.

Laboral

Fer front als aspectes laborals des del punt de vista de l'RSE suposa parlar de drets humans, de no discriminació, de salut i seguretat, d'integració, d'igualtat retributiva, de conciliació de la vida laboral i familiar... Ningú s'hauria de sorprendre si afirmem que el sector públic està fins i tot per damunt de les empreses pel que fa a l'incompliment[5] d'una de les lleis menys respectades de l'ordenament jurídic, que és la Lismi, la llei d'integració de persones amb disminucions que obliga a les administracions públiques a la quota reserva del 5% en la contractació del personal. Alhora, l'Administració també té greus incompliments en matèria de

---

[5] De les companyies privades amb més de 50 treballadors, el 38% compleix amb la quota legal de representació de la discapacitat a la plantilla, mentre que en el sector públic el percentatge disminueix fins al 25% (estudi de Mapfre, 2008).

seguretat. O fins i tot, pel que fa a drets humans, hauríem de tenir en compte la conculcació de drets fonamentals que es fa en països sense una regulació exigent per a produir béns que un ajuntament pot estar adquirint sense haver introduït cap clàusula per a demanar certes garanties socials.

Més ben parades surten sobre les polítiques d'igualtat i conciliació. De fet, aquestes polítiques ja són una realitat des de fa temps, però encara són moltes les millores que es poden introduir. En altres països, existeixen rànquings que mesuren i comuniquen públicament quins són els millors llocs per a treballar, no solament en el sector privat –cosa que ja existeix a casa nostra- sinó també en el públic.

Els sistemes previstos per seleccionar les persones que han de treballar a l'Administració pública tenen una importància cabdal alhora que són un element rellevant al voltant de l'RS. La transparència, la difusió i la publicitat dels processos selectius constitueix una bona pràctica per aconseguir una concurrència efectiva i la plena legitimitat del procés, alhora que cal comptar amb la sostenibilitat del sistema.

Valors

Creació de valor públic i gestió del canvi, vindrien a ser els dos grans reptes que, a nivell extern i a nivell intern, es poden plantejar i en els quals la gestió de la Responsabilitat Social pot aportar-hi línies de treball. Així, els enfocaments d'Excel·lència i de Responsabilitat Social poden combinar-se per a aportar un major valor.

Des del punt de vista intern, es donen casos en què hi ha algunes reticències internes, de la pròpia cultura organitzativa, de les actituds de les persones, que dificulten fer canvis significatius. Les decisions es poden trobar amb obstacles importants. De manera que no n'hi ha prou amb decisions polítiques sinó que cal entrar amb habilitat en la gestió del canvi.

Per això cal fer referència a la formació per al personal sobre polítiques i procediments ètics, de bon govern i d'RSE, de drets humans... amb especial incidència en les matèries i procediments que poden ser de referència per a cada departament. En el cas d'alguna tipologia de personal, com ara la policia municipal o altre personal de seguretat, pot ser especialment rellevant haver estat format en les polítiques o procediments de l'organització en aspectes de drets humans i altres valors socials.

Tanmateix, cal remarcar que la gestió del canvi o el foment de valors interns no es podran fer únicament a partir de la formació sinó que hi ha molts altres vectors de major complexitat que hi intervenen, com ara la definició clara dels valors i estratègies, el lideratge directiu, o el mateix estil directiu.

Les organitzacions fomenten valors, ja sigui d'una manera volguda o involuntària, i estereotips. Per això es parla d'empresa ciutadana o de ciutadania corporativa: les empreses i les organitzacions mostren unes actituds, un comportament i uns valors per mitjà de les seves relacions amb els grups d'interès i a través de les seves operacions.

Alhora, des d'una perspectiva més fortament vinculada a la política en majúscula, cada racó de l'administració pública hauria de ser un espai de vivència i projecció dels valors democràtics. Transcrivim en aquest sentit l'aposta pel canvi de paradigma que es planteja des de l'*Informe de bon govern* on es demana que més que grans canvis reglamentistes cal una actitud modèlica per part de la classe política:

> El sistema polític i les seves institucions són un reflex de la societat. Una societat en canvi permanent, que reclama una Administració de qualitat a l'alçada de les seves necessitats, amb capacitat d'innovació, àgil i diligent en la resposta. Aquest clam, però, és més intens quan es fonamenta en l'existència d'una cultura democràtica, en la qual la ciutadania exerceix les virtuts cíviques, participa de manera compromesa en els afers públics, motivant i estimulant els canvis socials i institucionals. En un esforç tenaç per assolir majors cotes de legitimitat democràtica.
>
> Tanmateix, es constata una societat notablement abocada a la valoració de l'èxit mesurat en diners, disposada a tolerar l'hàbit de la trampa i en la qual, a més de l'impacte de quaranta anys de dictadura que va deixar com a pitjor herència el convenciment que les lleis no s'havien d'acatar ni de complir, s'està produint també una pèrdua d'autoritat, i amb ella, la minva de confiança en institucions socials tradicionals bàsiques (família, escola, església catòlica, poder polític, poder judicial...). En aquesta societat, la proposta d'articular pautes o criteris de bon govern esdevé, d'una banda, especialment pertinent, però, de l'altra, particularment difícil.
>
> Pertinent, perquè deixar-nos caure pel pendent dels comportaments egoistes i transgressors és el millor auguri de retorn a la llei de la selva en un món globalitzat amb grans dificultats per articular mecanismes de governabilitat i valors de ciutadania a escala global. L'actual hegemonia es mantindrà si no hi ha la necessària capacitat col·lectiva de bastir-ne altres.
>
> Difícil, perquè no es tracta únicament de formular propostes legislatives, reglamentistes o ètiques sinó d'impulsar el convenciment individual i col·lectiu d'un canvi de paradigma on els dirigents polítics i socials han d'esdevenir modèlics.

Aquesta reflexió atorga a cada líder la responsabilitat de ser model de valors socials i democràtics al front de les institucions que dirigeix.

Territoris Socialment Responsables

El desenvolupament econòmic i el progrés d'un territori, ja sigui un municipi o un país, es fonamenta en un potencial més sòlid quan parteix de la implicació de totes les parts, i sap aglutinar les iniciatives públiques, privades i socials.

L'excel·lència es pot assolir quan cada organització de la comunitat sap gestionar la seva responsabilitat davant la societat i es poden desenvolupar aliances estratègiques i sinèrgies en benefici del territori.

En darrer terme, quan la Responsabilitat Social articula els compromisos al servei del territori, obre les portes al un nou contracte social basat en l'enfortiment de la governança i el desenvolupament sostenible.

Inductors de l'RSC de les Administracions públiques

Molts i diversos han estat els camins que estan portant les APs cap a aquesta presa de posició i enfocament de gestió de les polítiques públiques i l'organització interna. A l'RS s'hi arriba per moltes vies, ja siguin els models de gestió interna, el context empresarial, els processos de diàleg amb les parts interessades, l'estil polític i de direcció... La pressió de les parts ja siguin externes com internes són elements inductors com també ho és la lògica evolutiva del propis models de gestió. Entre aquestes lògiques internes, ens referiríem als models de gestió que s'han anat incorporant ja sigui a nivell de sistemes de gestió integrada com especialment en la millora de la qualitat i la recerca de l'excel·lència.

Cal dir que models com l'EFQM ja contemplen l'RS de l'organització de manera que actua com a un element motivador intern. Igualment els compromisos adquirits en els Plans Estratègics, les Cartes del Ciutadà, o les Agendes 21 han afavorit la incorporació dels conceptes de RSE. Finalment, algunes pràctiques concretes com les de conciliació de la vida laboral i familiar, pel que fa als propis treballadors, o les de participació ciutadana, pel que fa als grups socials, també han propiciat una lògica que apunta vers l'RS[6].

Tanmateix, apuntem que les causes més profundes i les que es vinculen a una orientació més estratègica de l'RSA, vindrien donades per la necessitat d'abordar nous reptes complexos que presenta la nostra societat i la necessitat d'abordar la gestió del canvi a nivell de la pròpia organització, essent totes dues necessitats un fruit del nou context marcat per la Societat del Coneixement.

Algunes línies de desenvolupament

Més amunt hem indicat que les línies més desenvolupades són les clàusules socials, els codis ètics, i les memòries. Tot seguit ens hi referim.

Clàusules socials

En el cas dels processos de contractació pública, podem introduir clàusules socials, és a dir, criteris que poden fer referència a:

- Inclusivitat laboral
- Qualitat de condicions laborals

---

[6] Podeu trobar un desenvolupament d'aquesta reflexió a «Per un territori socialment responsable. Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments», citat al final.

- Sostenibilitat ambiental
- Solidaritat territorial
- Gestió ètica de les entitats

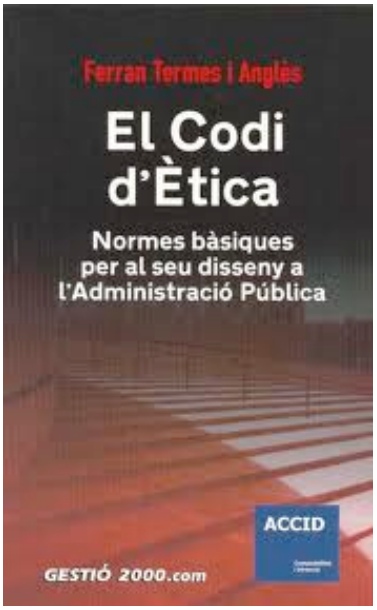
Aquesta línia d'acció té l'avantatge que essent RSA, també ajuda a fomentar l'RSE per als proveïdors.

Però per a assegurar-ho, caldria alertar del risc que la introducció de **clàusules** es limiti a un aspecte legalista, és a dir, no hauria de suposar un mera tècnica legal a incorporar en els plecs sinó que hauria de comportar en paral·lel un procés de diàleg obert amb el conjunt de proveïdors i específicament amb el concessionari o proveïdor per tal de millorar i aprofundir en el sentit de la clàusula social. Un exemple serien les clàusules de caràcter lingüístic, en les quals els ajuntaments ja tenen una certa experiència. En aquest cas, com en les altres clàusules, caldria millorar el diàleg per a afavorir no solament el compliment sinó que la mateixa empresa pugui esdevenir més competitiva en altres sectors posant en valor l'esforç fet per al seu compliment.

Beneficis que aporten de les clàusules socials

- Totes les parts hi surten **guanyant**: empreses, ciutadania, administracions públiques, entitats sense afany de lucre i altres agents socials.
- Aporten més **legitimitat,** per a l'administració pública que les introdueix, davant la ciutadania i els agents socials.
- Ajuden a fomentar **transversalitat**, cooperació, transparència i corresponsabilitat entre totes les parts.
- **Complementen** les polítiques públiques en tots els àmbits i, de fet, sovint n'ajuden a multiplicar els seus efectes.
- Generen **tracció** o efecte arrossegament en tot el territori, podent generar imitació en altres administracions i agents.

Cal fer notar que la majoria d'Administracions Públiques encara estan mirant d'arribar al 0'7% d'aportació a cooperació internacional sense adonar-se que amb la compra responsable es pot tenir un potencial de canvi molt més gran! Compte: les aportacions cal mantenir-les i fins i tot caldrà incrementar-les a l'1% donades les distàncies enormes entre el Nord i el Sud i la urgència humanitària. El problema és que l'Administració es troba encara més còmoda en una gestió de base pressupostària (desatenent una avaluació profunda dels impactes reals) i amb la gestió de les pressions per una i altra banda (intentant satisfer tothom causant les mínimes desafeccions sense aportar compromisos conseqüents).



Codis ètics

Els codis ètics són una manera de fixar i gestionar els valors corporatius amb una metodologia molt congruent amb l'RSC ja que els sol relaciona amb cada grup d'interès.

Avui ja no és estrany que alguns parlaments i governs en disposin, com són els casos del Codi de bona conducta administrativa[7] del Parlament Europeu; el Codi de bon govern dels membres del Govern i dels alts càrrecs de l'Administració general de l'Estat[8]; o la Guia per al govern responsable dels ens, societats i fundacions del sector públic d'Euskadi. A Catalunya va ser d'interès mediàtic l'elaboració al 2010 i posterior supressió d'un polèmic Codi Ètic de la policia.

Però a banda de la novetat que suposen els Codis ètics, també cal fer referència a la importància dels codis deontològics vinculats a les professions que tenen a veure amb el sector públic. De gran interès és, en aquest sentit, el Codi ètic professional dels secretaris/àries, interventors/ores i tresorers/eres d'Administració local[9].

L'elaboració de memòries de responsabilitat social

L'instrument per excel·lència de comunicació de l'RSC és la memòria, també anomenada informe de sostenibilitat. Sense ser l'únic mecanisme de comunicació, és sens dubte el central en la mesura que descriu de manera ordenada i sistemàtica el comportament corporatiu i els seus impactes, per mitjà d'indicadors pautats en aspectes diversos.

La memòria és un document públic que s'adreça als grups d'interès de l'empresa. Es tracta d'un informe periòdic amb el triple compte de resultats, en la qual l'empresa descriu les seves activitats i resultats, els seus impactes, en els àmbits econòmic, social i ambiental.

De la mateixa manera que cada any les empreses elaboren una memòria financera, les memòries de triple compte parlen dels resultats no financers. Per descomptat, una memòria no s'hauria d'utilitzar com un canal publicitari, sinó que ha de proporcionar una imatge equilibrada i raonable. Això implica incloure tant els aspectes positius com els negatius de l'empresa, i encara que les empreses solen tendir a amagar o dissimular les dades negatives, quan una memòria ofereix una anàlisi d'aspectes negatius, raona les seves causes i planteja compromisos de millora, es considera que l'empresa obté el benefici de la major confiança.

Elaborar i publicar una memòria d'RSC permet:

- Millorar les relacions amb els grups d'interès tant externs com interns,
- Canalitzar els processos de diàleg a partir de dades reals,
- Reaccionar activament a la pressió dels mercats, que mostren un interès creixent no només per quants beneficis sinó també per com s'han obtingut

---

[7] Resolució de 6 de setembre de 2001 del Parlament Europeu

[8] Ordre de 3 de març de 2005 (BOE de 7 de març de 2005).

[9] I com a referència prèvia, la Declaració de Siena, aprovada per la Conferència Mundial de l'Associació Internacional de Secretaris Generals, Chiefs Executives Officers i Directius Locals, que va tenir lloc a Siena (Itàlia) l'abril del 2002, i aprovada pel Consell de Col·legis de Secretaris, Interventors i Tresorers de Catalunya a l'Assemblea General de la Seu d'Urgell (Lleida), l'octubre del 2002.

- Diferenciar-se de la competència i marcar el pas amb una visió d'anticipació i futur.
- Gestionar riscos i refusar possibles escàndols.
- Crear confiança i credibilitat, millorant la reputació corporativa.

La tendència és imparable perquè respon a una realitat estructural. En pocs anys, el nombre d'empreses cotitzades que elaboren un Informe de Sostenibilitat, és a dir, una memòria separada per retre comptes dels seus impactes econòmics, ambientals i socials i de les seves relacions amb els grups d'interès, ha crescut de manera molt significativa.

Avui dia ja són centenars les empreses que publiquen memòria de sostenibilitat en el món, fins i tot cada vegada més PIMES també volen comunicar les seves accions encara que les grans empreses lògicament copen les primeres posicions. I aquests darrers anys més d'un 5% de totes les memòries GRI eren d'empreses catalanes, fruit de les diferents iniciatives per a fomentar l'RS entre les pimes.

L'estructura no sempre respon al mateix ordre, ja que el que es considera important és que hi hagi els indicadors fàcilment localitzables. Sigui quina sigui l'estructura, cada epígraf ha d'incloure la descripció dels impactes i resultats de l'empresa i el valor dels indicadors que sustentin les seves afirmacions.

La tendència fa que els indicadors s'estandarditzin per la necessitat d'establir certa uniformitat que permeti comparar diferents empreses i incrementar la transparència corporativa. La guia més utilitzada actualment a tot el món és la del Global Reporting Initiative (GRI), la qual es basa en el triple compte de resultats clàssica.

Com a marc de referència per a l'elaboració de memòries de Responsabilitat Social Corporativa, cal fer referència als estàndards creat pel Global Reporting Initiative (GRI), una organització sense ànim de lucre que desenvolupa les directrius per a la presentació d'informes sobre l'acompliment econòmic, ambiental i social ("rendiment de la sostenibilitat").

En tant que marc d'informació de la sostenibilitat més utilitzat al món, les Directrius per a les Memòries de Sostenibilitat del GRI (Sustainability Reporting Guidelines) estan sent utilitzades per organitzacions de totes les dimensions i tipus, en tots els sectors i regions. Les Directrius es desenvolupen a través d'un procés consultiu únic de múltiples parts interessades amb la participació de representants de les organitzacions informants i usuaris d'informes d'arreu del món. Publicades per primera vegada el 2000 i després revisades el 2002, les directrius estan ara en la seva tercera generació, coneguda com la Guia GRI G3 que es van fer publiques a l'octubre de 2006.

El 2005, el GRI va publicar un Suplement sectorial per a les Agències públiques, en versió pilot 1.0, per complementar les Directrius generals per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat. El Suplement pretenia donar pautes per a la presentació d'informes sobre aspectes clau de l'acompliment de sostenibilitat que fossin rellevants per als organismes governamentals. El suplement es va desenvolupar d'acord amb les directrius de 2002, a les quals complementava, i es va dissenyar

perquè fos utilitzat pels organismes públics de qualsevol nivells de govern, donat resposta a les seves especificitats , inclosos ministeris, agències federals, òrgans regionals de govern, agències estatals, ajuntaments, departaments, etc.

Els temes generals per al sector identificats en el Suplement són: polítiques públiques i mesures d'aplicació, les despeses, la compra i l'eficiència administrativa. Els nous indicadors sectorials es van desenvolupar per a cobrir la informació de rendiment en aquests aspectes. El Suplement va identificar tres tipus diferents d'informació que els informes dels organismes públics poden incloure:

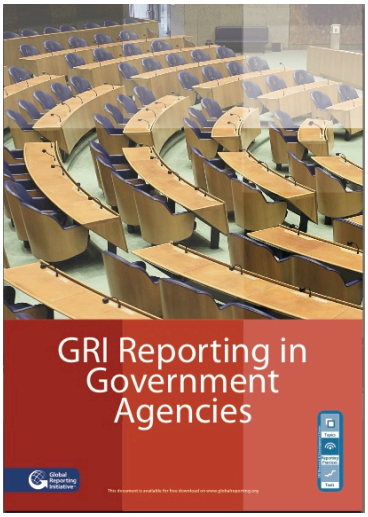
1. Acompliment de l'organització,

2. Les polítiques públiques i mesures d'aplicació, i

3. Context o situació del medi ambient.

Revisant les primeres memòries

Des del llançament, els organismes públics de diferents indrets d'arreu del món l'han fer servir, i GRI ha fet recentment una revisió[10] de com s'està aplicant. Els resultats de la investigació posen damunt la taula que, si bé hi ha hagut un augment general del nombre d'informes de sostenibilitat publicats, encara n'hi ha un nombre reduït en comparació amb el sector empresarial.



Les dades parlen per si soles ja que solament s'han publicat seixanta-nou informes GRI des de 2001 corresponents a 57 organismes públics diferents, incloent-hi empreses de titularitat pública. Prenent com a exemple les memòries corresponents al 2009, el nombre d'informes GRI publicats per organismes públics representa un 1,7% del total d'informes relacionats al GRI.

Aquest és un procés que pràcticament s'inicia al 2004 de manera creixent, fins als 21 del 2009 que suposen un menys que a l'exercici anterior, possiblement com a conseqüència de la situació excepcional creada per la crisi econòmica. Cal dir que pràcticament la meitat corresponen a Europa (25) i dues quartes parts corresponen respectivament a Oceania (14) i a Àsia (12), mentre que Nord-Amèrica (4) i Llatinoamèrica (2) representen un percentatge baix.

A partir d'una mostra es va concloure que la informació era predominantment narrativa o descriptiva, amb poques dades quantitatives de rendiment, cosa que

---

[10] GRI Reporting in Government Agencies. Global Reporting Initiative. 2010. ISBN number: 978-90-8866-033-7. En aquest document se citen tres publicacions d'interès sectorial: Sustainability reporting by Australian public sector organizations: What and how they report?, 2008; Sustainability reporting by Australian public sector organizations: Why they report?, 2007; Sustainability reporting by public agencies: International uptake, forms and practice (CPASR), 2005.

dificulta comparar el rendiment al llarg del temps i entre organismes públics. A més, mentre que hom considera que la participació dels grups d'interès és un tema clau en el sector públic, els informants proveïen una exposició narrativa sobre la participació dels grups d'interès en general, però sense proporcionar informació detallada.

L'RSA a Catalunya

A Catalunya s'han posat en marxa diverses iniciatives públiques de foment de l'RS, totes elles dirigides preferentment a pimes, i cap de les quals havia focalitzat el sector públic com a objecte de les implantacions. S'observa un canvi a partir del 2009, amb el Pla RSGencat, que és el marc de treball en RS a la Generalitat de Catalunya i ha que suposat una iniciativa pionera dins les administracions públiques pel seu abast, caràcter transversal però també pel fet d'incorporar la gestió de la pròpia responsabilitat social del sector públic.

El pla disposa de quatre eixos, per divulgar els valors de l'RS en el conjunt de la societat, per incrementar el nombre d'empreses compromeses, per impulsar les finances socialment responsables, i un quart eix que fa referència a les mesures en matèria d'RSE que la Generalitat aplicarà per promoure el comportament socialment responsable dins dels mateixos departaments de la Generalitat i les seves empreses públiques, com un exercici de transparència i millora de la gestió.

En aquest sentit, el Pla assumeix que l'Administració pública té la responsabilitat de promoure actuacions exemplificadores envers el món privat i la ciutadania. Entre les mesures incloses n'hi ha d'internes en l'àmbit dels recursos humans (foment de mesures de conciliació i flexibilitat horària, participació del personal, igualtat d'oportunitats, etc.), o les pràctiques ambientals (formació i sensibilització, diagnosis ambientals, millora en la gestió de residus, reutilització de material, entre altres). I també en trobem d'altres encarades vers l'entorn, en l'àmbit de les compres o la informació proporcionada per l'Administració.

Les línies en què es concreta aquest eix són aquestes quatre:

- Línia 4.1. Potenciar a l'Administració polítiques de recursos humans socialment responsables
- Línia 4.2. Promoure en l'Administració actuacions de bones pràctiques ambientals i energètiques
- Línia 4.3. Impulsar plans i accions d'RS a l'Administració i a les empreses públiques
- Línia 4.4. Promoure la transparència informativa i la participació pública

El fet que l'RSA s'incorpori al 2009 per primer cop en una iniciativa genèrica sobre RSC no nega que prèviament s'haguessin posat en marxa moltes mesures que se

situarien dins el seu àmbit conceptual. De fet, en mesures com la introducció de clàusules socials la Generalitat va ser pionera als anys 90, o més recentment amb bones pràctiques de conciliació i altres. En compra social, cal destacar les reserves estipulades a la llei de mesures fiscals:

> (...) Els departaments, els organismes autònoms i les empreses públiques de la Generalitat han de reservar determinats contractes administratius d'obres, subministraments o serveis a centres d'inserció laboral de disminuïts, empreses d'inserció laboral regulades per la llei 27/2002, del 20 de desembre, sobre mesures legislatives per a regular les empreses d'inserció sociolaboral, o a entitats sense ànim de lucre que tinguin com a finalitat la integració laboral o social de persones amb risc d'exclusió social.

I al nostre país tenim algunes experiències pioneres en el cas d'empreses publiques com Transports Metropolitans de Barcelona o el Port de Barcelona. Posteriorment s'hi va afegir un Departament de la Generalitat de Catalunya, en concret el d'Interior i Relacions Públiques.

Altres referències:

- Agulló, Xavier. «Compres Responsables». Consorci per l'Ocupació i la Promoció econòmica del Vallès Occidental. 2008.
- Brugué, Joaquim. «Ètica i valors per a millorar i transformar l'Administració pública». Direcció General de Participació Ciutadana de la Generalitat de Catalunya, març de 2005.
- Canyelles, Josep Maria. «Per un territori socialment responsable. Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments». Fundació Pro Penedès. Vilafranca del Penedès, 2009.
- Canyelles, Josep Maria. «Territoris Socialment Responsables. Una oportunitat per a la millora del territori». Consorci per l'Ocupació i la Promoció econòmica del Vallès Occidental. 2008.
- Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals. «Ètica pública en el nivell local. Paquet d'iniciatives model». Document núm. 22, juny de 2001.
- OCDE. «L'ètica en el servei públic». Diputació de Barcelona i Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona, 1988.
- OCDE. «Augmentar la confiança del públic: Mesures d'ètica en els països de l'OCDE». Nota pública núm. 7, setembre de 2000.
- Termes, Ferran. «El codi d'ètica. Normes bàsiques per al seu disseny a l'Administració pública». Gestión 2000 i ACCID. Barcelona 2005.

Josep Maria Canyelles jmcanyelles@collaboratio.net, promotor del *think tank* www.ResponsabilitatGlobal.com. Assessora empreses, governs i organitzacions. És assessor tècnic de la Cambra de Comerç de Barcelona. Col·labora amb l'Associació per a les Nacions Unides. Coordinador de la Comissió de Responsabilitat Social de l'Ass. Catalana de Comptabilitat i Direcció www.accid.cat i col·labora amb diferents universitats. Promou **collaboratio**, iniciativa per als Territoris Socialment Responsables. El seu blog disposa d'un canal de sector públic: http://responsabilitatglobal.blogspot.com/2009/07/canal-sector-public.html