

Guia d'acció en sostenibilitat per a empreses del sector de la infància 2022

Maig 2022

Realitzat i editat per:



Roots for Sustainability

Andrea Farràs
 Maria Bosser

Amb la col·laboració de:



KID'S CLUSTER

Anna López
 Agnès Garcia

Amb la participació de:



Jose María Batalla (*La Casa de Carlota & Friends*)

Leonor Barradas (*Ben & Jerry's*)



Alba Guzmán (*ROSAPARKS*)

Salva Marsal (*Freshly Cosmetics*)



María Aparicio (*Grupo Consorcio*)

Empreses participants al projecte Alpha Planet:



Agència Catalana de Turisme

Namaka-somdocents



Anthesis Lavola

Play and Train



British Summer

PortAventura World



Ciudades Family
Welcome SLU

Qualla

Salvat



Editorial Cruïlla

Sentinel Cataluña S.L.



Descoberta

TBKids



Dharma Factory

The Modern Kids & Family



Editorial Flamboyant

The Onion Inside



Eix Estels

Tresxics



Fundació Pere Tarrés

Okaidi



Hamelin Brands

So Good So Cute



Imagin

Packaging Cluster



Imago

Magic Box Toys



Jovi

Danone

Barcelona, maig de 2022

El KID'S CLUSTER ha impulsat l'elaboració de la Guia d'Acció en Sostenibilitat per empreses del sector de la infància, en el marc del projecte Alpha Planet, executada per Roots for Sustainability.

A continuació es presenta una Guia d'Acció en Sostenibilitat amb l'objectiu d'analitzar les diferents àrees on les empreses del sector KIDS poden tenir impacte i de facilitar eines per a incorporar la sostenibilitat de manera holística en el marc de les organitzacions.

Índex de continguts

01. Introducció

1.1. Introducció a la guia	9
1.2. La crisi social i mediambiental	10
1.2.1. <i>La crisi social</i>	10
1.2.2. <i>La crisi mediambiental</i>	12
1.3. Perquè hem arribat a aquesta situació actual?	14
1.4. Necessitem un canvi de paradigma per a fer front als reptes socials i mediambientals	15

02. Sostenibilitat en l'empresa

2.1. La importància de l'empresa en el camí cap a la sostenibilitat	17
2.1.1. <i>Com està responent el món empresarial?</i>	18
2.2. Palanques i barreres en el camí cap a la sostenibilitat empresarial	19
2.2.1. <i>Palanques per aplicar la sostenibilitat empresarial</i>	19
2.2.2. <i>Barreres en el camí de l'aplicació de la sostenibilitat empresarial</i>	19
2.3. Integració de la sostenibilitat en l'empresa	20
2.3.1. <i>El propòsit i la missió empresarials</i>	20
2.3.2. <i>Nivells d'integració de la sostenibilitat en l'empresa</i>	21
2.4. Quins són els passos a seguir per a esdevenir sostenibles?	22

03. Àrees de treball en sostenibilitat en l'empresa

3.1. Introducció a les àrees de treball en sostenibilitat	25
3.2. Models de negoci d'impacte (MNI)	26
3.2.1. <i>Com es pot explicar el model de negoci d'una organització?</i>	26
3.2.2. <i>Què és un model de negoci d'impacte?</i>	27
3.2.3. <i>Tipologies de models de negoci d'impacte i maneres d'aconseguir l'impacte</i>	29
3.2.3.1. <i>MNI vinculats als atributs de sostenibilitat del producte i/o servei</i>	29
3.2.3.2. <i>MNI vinculats al procés productiu</i>	30
3.2.3.3. <i>MNI vinculats a generar accés a un col·lectiu exclòs</i>	31
3.3. Pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat	33
3.3.1. <i>Pràctiques operatives amb impacte en el medi ambient</i>	34

3.3.2. <i>Pràctiques operatives amb impacte en les persones treballadores</i>	35
3.3.3. <i>Pràctiques operatives amb impacte en la clientela</i>	37
3.3.4. <i>Pràctiques operatives amb impacte en la governança empresarial</i>	37
3.4. Cadena de valor inclusiva i sostenible	39
3.4.1. <i>Cadena de valor respectuosa amb el medi ambient</i>	39
3.4.2. <i>Cadena de valor respectuosa amb la comunitat</i>	40
3.5. Comunicació de l'acció en sostenibilitat	41
3.5.1. <i>Comunicació interna</i>	42
3.5.2. <i>Comunicació externa</i>	43
04. Conclusions	
4.1. Conclusions generals	45
05. Bibliografia	47
06. Annexos	
6.1. Resultats de l'enquesta del clúster Kids	50
6.2. Plantilles i recursos per la implementació de bones pràctiques	51
6.2.1. <i>Anàlisi de materialitat</i>	52
6.2.2. <i>Memòria de sostenibilitat</i>	53
6.2.3. <i>Política retributiva</i>	54
6.2.4. <i>Política de desenvolupament personal</i>	55
6.2.5. <i>Manual d'acollida</i>	56
6.2.6. <i>Política de donacions</i>	57
6.2.7. <i>Codi de conducta d'empreses proveïdores</i>	58
6.2.8. <i>Manual de compra verda i/o de proximitat</i>	59
6.2.9. <i>Política de logística</i>	60
6.2.10. <i>Política de mobilitat corporativa</i>	61
6.2.11. <i>Política de canvi climàtic</i>	62
6.2.12. <i>Petjada de carboni d'una empresa</i>	63
6.2.13. <i>Anàlisi del cicle de vida</i>	64

6.2.14. Política de màrqueting ètic	65
6.2.15. Política de garantia i devolució de producte	66
6.3. Estàndards i certificacions en sostenibilitat	67
6.3.1. Estàndards i certificacions de sostenibilitat empresarial (model de negoci)	67
6.3.2. Estàndards de divulgació de l'acció en sostenibilitat	67
6.3.3. Estàndards i certificacions de sostenibilitat del producte o servei	68
6.3.4. Estàndards i certificacions de pràctiques operatives (pròpies i/o de la cadena de valor)	70
6.4. Indicadors clau per la mesura de la sostenibilitat empresarial (KPIs)	71
6.4.1. KPIs socials	71
6.4.2. KPIs mediambientals	72

Índex de casos pràctics

Cas pràctic 1: Exemples de propòsit i missió empresarial	21
Cas pràctic 2: Àrees de treball en sostenibilitat al KID'S CLUSTER	26
Cas pràctic 3: Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en el medi ambient	35
Cas pràctic 4: Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en les persones treballadores	36
Cas pràctic 5: Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en la clientela	37
Cas pràctic 6: Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en la governança empresarial	38
Cas pràctic 7: Exemples d'empreses amb una cadena de valor respectuosa amb el medi ambient	40
Cas pràctic 8: Exemples d'empreses amb una cadena de valor respectuosa amb la comunitat	41

Introducció

1.1. Introducció a la guia

1.2. La crisi social i mediambiental

1.2.1. La crisi social

1.2.2. La crisi mediambiental

1.3. Perquè hem arribat a aquesta situació actual?

1.4. Necessitem un canvi de paradigma per a fer front als reptes socials i mediambientals

1.1. Introducció a la guia

La sostenibilitat en les empreses té una importància cabdal pel canvi i la transformació del sistema actual, ja que són l'agent amb un paper i un rol més significatiu, ja que interrelaciona tant amb persones treballadores, clientela i empreses proveïdores, per tant tenen una responsabilitat essencial. Les empreses, Conjuntament amb les administracions públiques i les organitzacions sense ànim de lucre, tenen una responsabilitat i han d'adquirir un compromís per ser un agent de canvi que doni resposta a la situació de crisi actual tant social, com mediambiental i econòmica.

Han d'aconseguir generar un impacte positiu en el territori i donar resposta a les necessitats i reptes actuals per deixar un món habitable per a les generacions futures, aquestes han de posar la sostenibilitat al centre de la presa de decisions esdevenint un eix estratègic i posant a disposició els recursos necessaris per aplicar aquest canvi de rumb. Actualment ja trobem moltes iniciatives que contribueixen, en gran mesura, a assolir una transformació social que desemboqui en una societat més lliure i solidària.

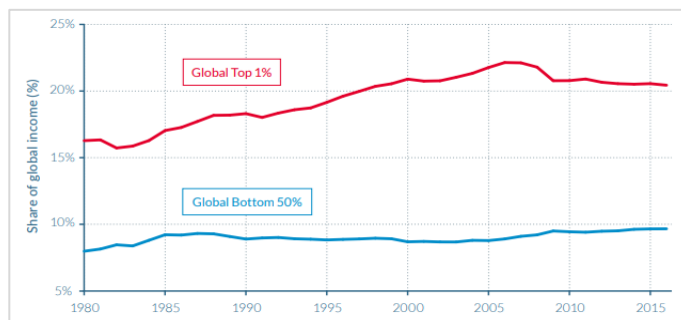
En aquest context sorgeix aquesta guia, que ajudarà a les organitzacions a tenir una eina de referència. Es pot dir que l'objectiu d'aquesta guia és doble. Des del punt de vista teòric, aquesta guia té per objecte exposar els conceptes i les tècniques que poden utilitzar-se per generar estratègies de sostenibilitat amb una visió holística. D'altra banda, des del punt de vista pràctic, pretén il·lustrar amb casos d'estudi i exercicis la realitat d'empreses, de caràcter multi-sectorial i que poden servir com a referència per incorporar la sostenibilitat al centre de les nostres organitzacions. La guia consta de tres seccions i annexes a continuació es detalla el contingut de cada apartat:

- 1. Secció I:** En aquesta secció exposarem la gran crisi tant social com mediambiental en la que ens trobem immersos, quines han estat les causes i les conseqüències i la importància del canvi de paradigma actual per fer front als grans reptes.
- 2. Secció II:** En aquesta secció veurem en primer lloc la importància de les empreses per incorporar la sostenibilitat com a eix estratègic i com està responent el món empresarial; en segon lloc les palanques i barreres en el camí cap a la sostenibilitat empresarial; en tercer lloc què vol dir tenir un propòsit i una missió empresarial, així com els diferents nivells d'integració de la sostenibilitat en l'empresa i per últim les passes que podem seguir per incorporar la sostenibilitat en les nostres organitzacions.
- 3. Secció III:** Per tal de poder aplicar la sostenibilitat tenim diferents maneres tant a nivell intern com a nivell extern.
 - A nivell intern podem impulsar models de negoci d'impacte tant a través d'un producte amb atributs de sostenibilitat, com a través del procés de producció o en el per aquí fem el producte; per altra banda les pràctiques operatives poden ser una forma d'incorporar la sostenibilitat en el marc de les nostres organitzacions.
 - A nivell extern podem generar estratègies de sostenibilitat executades de portes enfora, com ho són la relació amb la cadena de valor per a que sigui inclusiva i sostenible, el vincle amb la comunitat i la comunicació de l'acció en sostenibilitat
- 4. Annexes:** Per últim, trobareu materials de suport com certificacions/estàndards vinculats amb pràctiques operatives, Indicadors (KPIs) tant a nivell de pràctiques operatives com de model de negoci d'impacte) i els resultats de l'enquesta contestada per algunes de les empreses sòcies del clúster.

1.2. La crisi social i mediambiental

1.2.1. La crisi social

En els darrers anys hem vist com la pobresa i les desigualtats continuen creixent, els nivells de benestar de la ciutadania es redueixen i, colpegen als col·lectius en situació més vulnerables. Hem vist com la crisi sanitària i econòmica derivada de la pandèmia ha agreujat la situació i que les mesures socials aplicades són insuficients. En el següent gràfic veiem com la desigualtat social ha experimentat un augment global durant les últimes tres dècades, afavorint la concentració de la renda i el patrimoni:



Si ens centrem en el nostre territori veiem que la taxa de pobresa de la població catalana segons l'Informe INSOCAT per a la millora de l'acció social elaborat per ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social) mostra que la taxa de pobresa al 2019 era del 19,5% a Catalunya [1]. Estem veient com la societat es polaritza i les desigualtats creixen "el 20% de la població amb un nivell econòmic més elevat guanya 5.4 vegades el que guanya el 20% amb un nivell econòmic més baix". Els col·lectius que estan patint més les conseqüències són les dones, les persones joves i la població migrant sent els col·lectius més desprotegits i desfavorits. A continuació es posen de manifesta algunes dades que il·lustren les desigualtats socials al nostre territori:

- 1. La pobresa infantil i juvenil creix: Com veiem en la imatge inferior, a Espanya més del 30% dels menors d'edat estan en risc de pobresa i/o exclusió social.** A Catalunya al 2020 un 33,4% de la infància i la joventut es troba en situació de pobresa i per tant està patint les conseqüències de la pandèmia i la situació actual, com mostra un anàlisi elaborat per Save The Children arran de les dades de l'Enquesta de Condicions de Vida de l'Institut Nacional d'Estadística (INE), recollides per Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat) [2]. Save The Children destaca que és un augment de més de 31.100 infants respecte al període anterior, un 7,22% més. També destaca l'increment de menors de 16 anys que viu en situació de privació material severa, que passa d'un 8,6% el 2019 a un 10,3% el 2020. Hem de ser conscients que la pobresa infantil impacta directament en el talent i potencial de la nostra societat i els seus efectes romanen en el temps, traslladant-se de generació en generació.

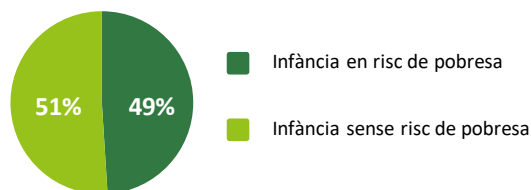
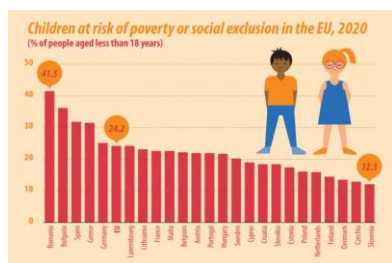


Figura 1: Nens i nenes a Espanya amb pare o mare estrangers (2020)

- 2. L'atur juvenil i la precarització en el mercat laboral:** Si ens fixem en el mercat del treball, malgrat certa recuperació en l'ocupació al llarg dels darrers anys, la millora no s'ha traduït en majors ingressos, ni més estabilitat. La situació dels joves a Catalunya segons l'informe INSOCAT en relació al mercat laboral és la més preocupant, ja que si ja abans de la pandèmia patien un atur molt més elevat que altres sectors de la població (un 26,2%), amb la crisi de la COVID-19 s'han perdut fins a un 40% dels llocs de treball que ocupaven [1].

3. **Desigualtats de gènere en el mercat del treball:** Les dones són el 52% de la població mundial i, independentment de països i cultures, enlloc tenen el mateix reconeixement ni el mateix accés als recursos que els homes. Tot i que en els darreres dècades hem vist com en les societats occidentals el treball remunerat de les dones ha experimentat un creixement que ha estat sostingut a nivell de taxes d'ocupació i activitats i que fins hi tot en certes regions tenen més estudis universitaris que els homes (com a Catalunya), tanmateix les desigualtats es continuen perpetuen. Observem que les dones tenen una retribució més baixa, són les que continuen concentren les jornades parcials i els contractes temporals i precaris, es concentren en les categories més baixes (difícil accés a posicions de direcció), així com qui dedica més temps a cures de terceres persones i per tant acaba repercutint en pensions més baixes. Aquestes desigualtats de gènere són estructurals i el resultat d'un sistema que regula les relacions de poder a partir de l'assignació social d'homes i dones. Aquestes desigualtats són transversals i estan travessades per múltiples discriminacions de classe social, origen, ètnia, orientació sexual, identitat de gènere o religió.

4. **Salut mental, estigma i creixement:** A Catalunya fins al 80,1% de les persones amb un problema de salut mental a Catalunya ha patit discriminació i estigma, i el 54,9% han estat discriminades bastant o molt freqüentment. Aquesta xifra es desprèn de l'estudi '*L'estigma i la discriminació en salut mental a Catalunya 2016*', realitzat per Spora Sinergies i la Universitat Autònoma de Barcelona, i elaborat amb la col·laboració de l'Obra Social "la Caixa" i Janssen [3]. L'impacte de la pandèmia de la COVID-19 en la salut mental és un dels indicadors de salut més rellevants. Segons dades de l'Enquesta de Salut de Catalunya (ESCA) de 2020, el 13,7% de les dones de més de 15 anys pateixen una depressió greu, davant del 9,6% de l'any 2019 [4]. A més, **un 10,6% dels infants de 4 a 14 anys té probabilitats de patir un problema de salut mental**, (xifra que l'any 2019 era del 7,5%). En aquesta franja d'edat, el percentatge s'eleva fins al 13,5% en infants de classe social més desafavorides, mentre que disminueix fins a un 6% entre els infants de classe social més afavorida. **L'any 2020, una de cada quatre persones ateses als Centres de Salut Mental d'Adults a Catalunya va ser per depressió.** En total, es van **atendre 45.148 persones amb aquest diagnòstic**. D'aquestes, 32.009 (el 70,9%), eren dones. Pel que fa a les primeres visites, el nombre de persones a qui es va diagnosticar depressió per primera vegada va ser de 8.395, un 18,6% del total de casos nous atesos durant el 2020. Pel que fa als Centres de Salut Mental Infantil i Juvenil (CSMIJ), l'any 2020 van atendre un total de 68.370 visites. D'aquestes, el 4,1% (2.769) van ser persones amb diagnòstic de depressió. En el cas de les noies, el diagnòstic de depressió representa el 7,3% dels casos atesos, mentre que el 2,2% dels nois són atesos per depressió.

5. **Desnonaments es disparen durant el 2021.** Els desnonaments creixen un 40,6% durant el 2021 a l'Estat Espanyol segons dades del CGPJ [5]. El nombre de desnonaments va ascendir a 41.359 a l'estat dels quals Catalunya concentra més del 20%. A Catalunya es produeixen uns 20 desnonaments al dia. Catalunya també és el territori amb més desnonaments de pisos de lloguer, amb gairebé un de cada quatre (23,3%). D'altra banda, Catalunya té un parc d'habitatge de lloguer social que representa només el 1,5% (60.000 pisos) un percentatge molt similar a la mitjana Estatal davant del 15% dels països europeus. Catalunya es caracteritza per un sistema d'habitatge de propietat privada i una manca de lloguer social. El mercat privat de lloguer és baix en comparació amb altres països europeus, només representa el 17% de l'habitatge disponible, i amb uns preus de lloguer elevats que dificulten l'accés a part de la ciutadania. Els països europeus, fruit d'un llarg període històric de dedicació de recursos públics a lloguer social i d'una legislació favorable, es demostren com un mecanisme útil per cobrir les necessitat de bona part de la població.

Algunes de les dades exposades anteriorment mostren la situació de fractura i desigualtat social que viu el nostre territori i posa de manifest la necessitat d'adoptar mesures de caràcter urgent que permetin fer front als grans reptes socials que viu la nostra societat.

1.2.2. La crisi mediambiental

En els últims 10.000 anys, el planeta Terra ha estat en un període d'estabilitat ambiental inusual coneguda pels geòlegs com l'Holocè [6]. Ha estat durant aquest període d'estabilitat que els humans hem pogut desenvolupar-nos i prosperar com a civilització. Aquesta estabilitat s'està veient compromesa des de que, i a partir de la Revolució Industrial, l'ésser humà s'ha convertit en el principal impulsor del canvi ambiental global i ha portat al planeta en una nova era: l'Antropocè [7]. Aquesta nova era pot acabar portant la Terra a un estat d'inestabilitat que pot tenir conseqüències perjudicials, o fins i tot catastròfiques, per a gran part del món.



Figura 2: Vinyeta sobre els perills imminents del canvi climàtic i el col·lapse de la biodiversitat enfront de les preocupacions actuals de la població (la recessió econòmica).

El planeta terra està format per un complex entramat d'ecosistemes que depenen els uns dels altres. Aquest sistema tolera variacions de fenòmens ambientals com ara la temperatura atmosfèrica o la quantitat de pluja en un determinat any, però un canvi massa brusca o massa continuat en alguns factors pot desencadenar en un seguit de conseqüències a les que no sabem si l'humà podria adaptar-se. Johan Rockström i el seu equip de científics [8] van determinar quins eren els nivells de canvi de 9 factors biofísics clau en el planeta que no hauríem de sobrepassar per tal de poder seguir vivint en l'estabilitat de l'Holocè, coneguts com "barreres planetàries": (1) canvi climàtic, (2) taxa de pèrdua de la biodiversitat, (3) cicles del nitrogen i el fòsfor, (4) estat de la capa d'ozó, (5) acidificació dels oceans, (6) ús global d'aigua dolça, (7) canvis en l'ús del sòl, (8) aerosols atmosfèrics, i (9) contaminació química. Tot seguit explicarem breument en què consisteix cada una d'elles i quin risc suposen per al planeta i per a nosaltres.

- 1. Canvi climàtic:** l'augment de gasos d'efecte hivernacle a l'atmosfera, encapçalats per el diòxid de carboni (CO₂), ha desembocat en una pujada de la temperatura a nivell global amb conseqüències a gran escala com la fusió de gel polar o l'augment de situacions meteorològiques extremes com onades de calor, inundacions o sequeres. Això pot acabar provocant, entre d'altres situacions, la pujada del nivell del mar [9] i la desertificació de zones del món amb un clima que fins ara era temperat, com ho és el sud d'Europa [10].
- 2. Taxa de pèrdua de la biodiversitat:** els canvis en ecosistemes causats per l'acció humana han estat més ràpids en els últims 50 anys que mai abans en la història de la humanitat. Els experts parlen d'un nou episodi d'extincions massives, després de l'extinció dels dinosaures fa 65 milions d'anys [11]. La pèrdua de biodiversitat pot portar al col·lapse d'ecosistemes sencers i això pot tenir un efecte directe sobre nosaltres. Per exemple, la ràpida davallada de poblacions d'abelles pol·linitzadores a conseqüència de l'ús massiu de pesticides pot tenir conseqüències catastròfiques en l'agricultura i la nostra seguretat alimentària [12].
- 3. Cicles del nitrogen i el fòsfor:** el nitrogen i el fòsfor són dos elements essencials pel creixement de les plantes, i els seus cicles biogeoquímics han estat alterats per l'humà arran del seu ús massiu com a fertilitzant de cultius. L'acumulació de fertilitzants en el sòl i la seva filtració en aqüífers té impactes severes en ecosistemes riparis i marítims: bacteries i algues creixen descontroladament gràcies al fertilitzant i absorbeixen tot l'oxigen de l'aigua, creant així 'zones mortes' on no hi poden viure altres espècies. Un exemple d'això és el cas del Golf de Mèxic, on la concentració de nitrogen i fòsfor és molt elevada degut a la quantitat de fertilitzants que arrosseguen els rius de l'oest dels EUA que hi desemboquen, i ha causat la davallada greu de poblacions de gambes, molt importants per a l'economia pesquera local i l'ecosistema del Golf en general [13].

4. **Estat de la capa d'ozó:** la capa d'ozó filtra la radiació ultraviolada (UV) del Sol i, així, ens protegeix del càncer de pell i altres danys en sistemes biològics terrestres i marins. Els clorofluorocarbonis (CFCs) són uns gasos que debiliten la capa d'ozó i que es feien servir, entre d'altres usos, com a refrigerants en neveres i aerosols al llarg del segle XX. Arrel de la problemàtica del forat de la capa d'ozó, l'any 1987 es va prohibir el seu ús a través del Protocol de Montréa i s'ha aconseguit així revertir part del problema [14].
5. **Acidificació dels oceans:** els oceans absorbeixen un 25% de totes les emissions de CO₂ emeses pels humans. Quan el CO₂ es dissol en els oceans forma àcid carbònic, un àcid que altera el pH de les aigües superficials o poc profundes. Aquestes variacions en l'acidesa de l'aigua dificulten la formació de closques i esquelets a una gran varietat d'espècies com els coralls, plàncton, o mol·luscs. Aquestes espècies són la base de moltes cadenes tròfiques marines, i la davallada en la seva població pot tenir un impacte directe i sever en les poblacions de peix a nivell mundial. El nivell d'acidesa d'aigües oceàniques superficials és ja un 30% superior al de la era pre-industrial [15].
6. **Ús global d'aigua dolça:** modificacions de recorreguts de rius per a irrigació de camps o per a consum en ciutats i pobles, això com els canvis en els fluxos de vapor causats per canvis en l'ús del sòl, poden alterar el cicle hidrològic i modificar patrons meteorològics de forma irreversible [13]. Per exemple, el riu Yangtze, el riu més gran de la Xina, cobreix una cinquena part del territori però abasteix una tercera part de la població. El creixement econòmic i poblacional del país, acompanyats del desenvolupament incontrolat d'activitats agrícoles i industrials ha portat a la sobreexplotació del riu, reduint zones de llacs i aiguamolls, contaminant l'aigua, erosionant severament el sòl i posant en perill moltes espècies, entre moltes d'altres conseqüències [16].
7. **Canvis en l'ús del sòl:** tres quarts de la superfície terrestre no gelada ha estat modificada per l'humà, i el que abans eren boscos, prats, selves, sabanes, o zones pantanoses són ara terrenys de cultiu o pastura, o infraestructura com carreteres, fàbriques o ciutats [17]. Aquestes modificacions alteren l'estabilitat dels ecosistemes adjacents, amb conseqüències devastadores de reducció de la biodiversitat, canvis en els fluxos d'aigua i els cicles de carboni, nitrogen i fòsfor.
8. **Aerosols atmosfèrics:** els humans modifiquem els aerosols atmosfèrics a través de la contaminació de l'aire i de canvis en l'ús del sòl, que alliberen pols i fum a l'aire. Aquests aerosols interactuen amb les partícules de vapor d'aigua i poden afectar la formació de núvols i patrons atmosfèrics com els sistemes de monsó en climes tropicals. A més, els aerosols tenen efectes adversos en la salut d'animals i de persones [13].
9. **Contaminació química:** substàncies com contaminants orgànics sintètics (per exemple, plàstic), compostos de metalls pesats (per exemple, mercuri) i materials radioactius poden tenir efectes irreversibles en organismes vius i en l'entorn físic. Encara que aquests químics no arribin a nivells letals, poden alterar l'ADN i índexs de fertilitat dels organismes, com és el cas d'algunes espècies d'ocells i d'animals marítims [13].

A dia d'avui ja hem sobrepassat tres de les barreres planetàries per sobre del llindar d'estabilitat (cicles de nitrogen i fòsfor, pèrdua de la biodiversitat i contaminació química, que inclou plàstics), i ens trobem al límit del llindar per a dues barreres més (canvi climàtic i canvis en l'ús del sòl), tal i com es mostra en la Figura 3. Però això no vol dir que ja no hi hagi res a fer, al contrari: ens trobem en un moment crucial que determinarà el futur del planeta, i és ara quan cal unir esforços i entrar en acció, per a poder assegurar un planeta estable en el que les generacions futures hi puguin viure còmodament.

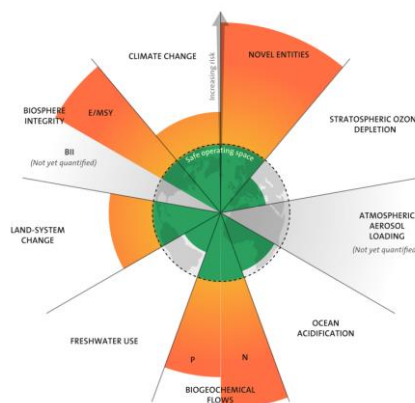


Figura 3: les 9 barreres planetàries identificades per Rockström et al. i el nivell de criticalitat de cada una d'elles

1.3. Perquè hem arribat a aquesta situació actual?

“No defensem la naturalesa, som la naturalesa que es defensa” - Pintada a Notre Dame des Landes, 2018, i part del text del programa de creació artística i investigació Mesurer la taille du Monde. L'obra de teatre s'estrena la primavera del 2021

Una de les principals causes per les quals hem arribat a la situació actual és el lliure comerç global, aquest ha derivat en un deteriorament a tot el món que segueix una pauta asimètrica. L'economia internacional està en gran mesura condicionada per grans empreses concentrades a l'hemisferi nord, que s'han centrat en explotar cada cop més els recursos dels països de l'hemisferi sud per a les seves activitats i el seu lucre. El sud és el que carrega amb una part desproporcionadament gran del llast ambiental de l'economia globalitzada. La crisi social i ambiental que vivim exigeix que l'economia mundial s'atingui a uns límits ambientals i a les necessitats de la supervivència humana. La globalització econòmica contribueix a la inestabilitat del clima mundial perquè fomenta un model de desenvolupament que fa servir molta energia i està destinat a l'exportació.

Com afirma Yayo Herrero (antropòloga, activista i referent de l'ecofeminisme a nivell europeu): ***“Estem atravesant una crisi ecològica profundíssima. No és una crisi recent, ja fa temps que ve”*** [18].

Podríem situar com a punt d'arrencada de la denúncia d'aquesta crisi ambiental el discurs sobre els límits al creixement que van fer Donella i Dennis Meadows l'any 1972. Donella Meadows a través del seu informe “Els límits del creixement” elaborat al 1972 [19] arriba a la següent conclusió:

“Si l'actual increment de la població mundial, la industrialització, la contaminació, la producció d'aliments i l'explotació dels recursos naturals es manté sense variacions, s'arribarà als límits absoluts de creixement a la terra durant els propers 100 anys”. En l'informe ja s'anuncia des de el prefaci: anem a pensar en el «dilema de la humanitat» que no és altre que un model econòmic, social i moral basat en el creixement il·limitat en un planeta de recursos finits.

Des de llavors fins ara, s'ha continuat aprofundint una dinàmica econòmica que creix exponencialment, fent servir cada vegada més recursos i generant cada cop més residus. Això ha acabat provocant una gran crisi ambiental que es pot plasmar, d'una banda, en una crisi d'energia i materials. No ens trobem només davant del bec del petroli sinó de pràcticament tots els minerals de l'escorça terrestre.

Això es comença a donar en el moment quan per cada barril de petroli que extreies en un lloc del món, no acabes de trobar reserves que el puguin substituir. És a dir, ens trobem amb el declivi dels minerals de l'escorça terrestre que són absolutament imprescindibles per sostenir el model industrial globalitzat tal com el coneixem en aquest moment. Aquest esgotament dels recursos naturals es connecta directament amb la inviabilitat del model capitalista industrialitzat que tindrà dificultats serioses –de fet, ja les està tenint– per continuar creixent sobre la base d'una producció real de béns i serveis.

A partir de la dècada dels 80 comença a aparèixer el terme de decreixement, un concepte de caràcter polític, econòmic i social que s'oposa a l'actual creixement econòmic derivat de pensadors i pensadores crítics amb el desenvolupament de la societat. Apareix en part amb la tesis de Nicholas Georgescu-Roegen que posa sobre la taula la presa de consciència de les conseqüències del consum de recursos naturals per sobre de la generació natural en la que es basa la societat del consum [20].

1.4. Necessitem un canvi de paradigma per a fer front als reptes socials i mediambientals

Els reptes socials i mediambientals als que hem de fer front requereixen esforços col·lectius i un canvi de mentalitat de les persones i l'assignació de responsabilitats tant a governs com a empreses. Pel que fa a les empreses, aquest canvi de mentalitat s'ha fet tangible al llarg dels anys a través de l'evolució del concepte de la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).

Als anys 50, l'estatunidenc Howard Bowen va introduir per primer cop la idea de l'empresa com a factor decisiu de gran influència en quant a necessitats socials [21]. Bowen emmarcava el concepte de Responsabilitat Social Corporativa dins la seva visió d'una societat estatunidenca millor, en la que els objectius econòmics i socials es retro-alimentaven i l'empresa esdevenia així una mesura correctiva de problemàtiques socials del moment. L'enfocament de Bowen era purament normatiu i es basava en una responsabilitat moral i ètica de les persones que lideraven les empreses, i això no va convèncer als economistes del moment. Les idees de Bowen van ser criticades per part de les principals figures del liberalisme econòmic com Milton Friedman. Friedman s'oposava a la visió de Bowen argumentant que les problemàtiques socials eren responsabilitat del govern i la societat civil, i que les persones al davant de les empreses no eren suficientment fiables com per a gestionar-les ja que la seva única ambició era la maximització econòmica, i no veia com una cosa i l'altra podien interrelacionar-se [22].

El debat de la RSC es va estancar i no va ser fins als anys 70 que no es va tornar a obrir. Wallich i McGowan van publicar un article amb l'objectiu de reconciliar els interessos socials i econòmics de les organitzacions argumentant que la RSC havia de ser, necessàriament, consistent amb els interessos dels accionistes [23]. El punt interessant i diferencial del seu argument rau en la definició d'aquests interessos dels accionistes. Wallich i McGowan argumentaven que als accionistes els interessava minimitzar les problemàtiques socials creades per les empreses per tal d'evitar repercussions en altres empreses de les que alguns d'ells també n'eren accionistes. Keith Davis va contribuir a aquest discurs assenyalant que si la societat a la que pertany l'empresa es deteriora, l'empresa perdrà la seva estructura de suport i clientela [24]. Aquesta conceptualització de la RSC va tenir una molt més bona rebuda, però es va quedar sobretot en un nivell teòric i no va transcendir a marcs d'implementació que lliguessin de forma robusta la RSC i les finances de l'empresa.

Als anys 90 s'introdueix la teoria dels grups d'interès (*stakeholder theory* en anglès) a l'estudi de la Responsabilitat Social Corporativa. Aquesta teoria esborra la diferència entre objectius socials i objectius econòmics de l'empresa, perquè l'objectiu primordial passa a ser la seva supervivència. La supervivència de l'empresa depèn no només dels accionistes, sinó de les persones que hi treballen, governs i la clientela. Un seguit d'acadèmics van alimentar aquesta relació entre els grups d'interès i la supervivència de l'empresa: Michael Proter i Mark Kramer defensaven que la filantropia es podia portar a les empreses a obrir-se a nous mercats, fomentar la innovació i enfortir relacions socials que milloressin la reputació de l'empresa [25]; Stuart Hart argumentava que, considerant els reptes mediambientals als que ens enfrontem, les empreses que vinculin la seva estratègia amb la sostenibilitat obtindran un avantatge competitiu significatiu [26].

Avui en dia, les empreses ja no posen el seu focus principal en la Responsabilitat Social Corporativa sinó que ho fan en la Sostenibilitat Corporativa. La Sostenibilitat Corporativa no deixa de ser una extensió de la RSC amb un component temporal de responsabilitat a llarg termini, de manera que la podríem definir com la "capacitat per a satisfer les necessitats dels grups d'interès directes i indirectes (accionistes, clientela, grups de pressió, medi ambient, comunitats, etc.) sense comprometre la capacitat de satisfer les necessitats dels grups d'interès futurs" [27].

Sostenibilitat en l'empresa

2.1. La importància de l'empresa en el camí cap a la sostenibilitat

2.1.1 Com està responent el món empresarial?

2.2. Palanques i barreres en el camí cap a la sostenibilitat empresarial

2.2.1. Palanques per aplicar la sostenibilitat empresarial

2.2.2. Barreres en el camí de l'aplicació de la sostenibilitat empresarial

2.3. Integració de la sostenibilitat en l'empresa

2.3.1. El propòsit i la missió empresarials

2.3.2. Nivells d'integració de la sostenibilitat en l'empresa

2.4. Quins són els passos a seguir per a esdevenir sostenibles?

2.1. La importància de l'empresa en el camí cap a la sostenibilitat

Com hem vist en la secció anterior, ens trobem en un punt crític pel que fa a l'equilibri dels ecosistemes del planeta. Les empreses depenen de certa estabilitat en l'ecosistema on operen per a poder dur a terme la seva activitat amb normalitat. Els canvis en el clima, la biodiversitat i la salut dels ecosistemes aquàtics i terrestres poden afectar severament l'accés de les empreses a recursos i energia i, per tant, són un factor de risc important en la supervivència de les empreses.

En el context socio-econòmic actual, l'empresa és un dels agents amb més potencial d'impacte en quant al desenvolupament sostenible per dos grans motius [28]:

1) El sector privat és el principal responsable de creació de riquesa a nivell global

La privatització de l'economia en les últimes dècades ha posat l'empresa al centre de l'activitat econòmica i s'ha convertit en el principal agent de contribució al PIB mundial. D'aquesta manera, l'empresa s'ha establert com a motor i responsable principal del canvi, i qualsevol transformació en la societat a gran escala necessitarà el suport inequívoc de les empreses: amb els governs i les ONG no n'hi haurà prou.

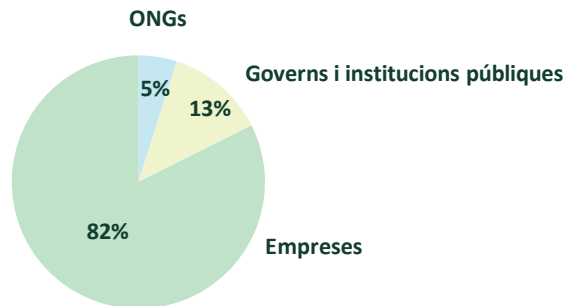


Figura 4: Percentatge de la contribució al PIB per agent

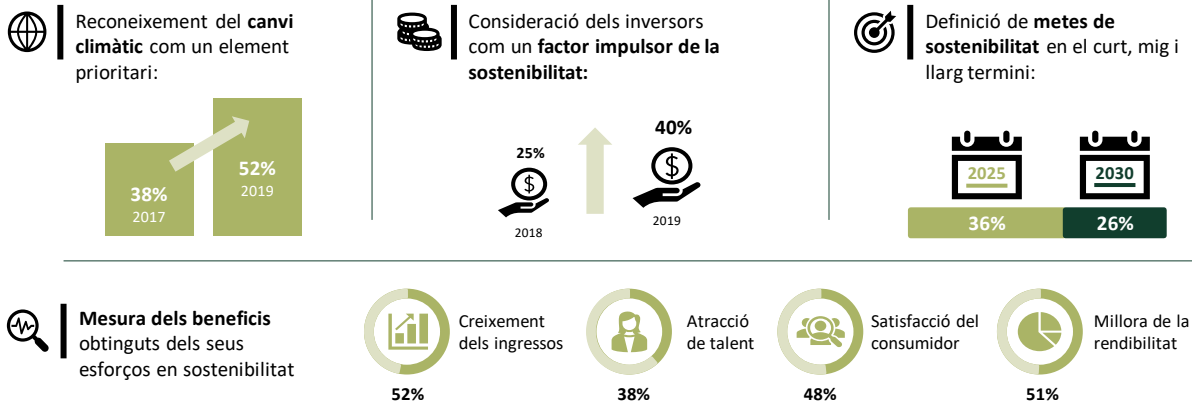
2) La majoria de prioritats i problemàtiques mediambientals i socials estan fortament lligades a l'activitat empresarial

Cal remarcar, però, que els principals causants de la crisi en la que ens trobem són les empreses i el sistema econòmic capitalista lineal basat en comprar-usar-lleçar indefinidament [29, 30]. Un exemple molt evident de fins a quin punt l'acció de les empreses impacta en la crisi mediambiental és la "Sopa de plàstic" de l'oceà Pacífic. A finals dels 80 es va descobrir una illa de residus plàstics surant a l'oceà Pacífic que és més gran que la Península Ibèrica i França juntes (1,6 milions de km²) [31]. Aquest plàstic té un impacte evident en la vida marina, i els microplàstics que ingereixen els organismes marins fins i tot poden acabar arribant al nostre plat. Aquesta "Sopa de plàstic" no existiria si no fos per la venda de productes i embalatges de plàstic per part de les empreses. Un altre estudi conclou que el 71% de les emissions globals generades per l'humà són responsabilitat de tan sols 100 empreses, la majoria del sector energètic [32]. La bona notícia és que les empreses tenen en les seves mans el poder d'actuar i frenar la degradació del planeta. Segons un estudi conduït pel Carbon Disclosure Project, les empreses que estableixin objectius i prenguin acció per a reduir emissions poden arribar a contribuir a retallar les emissions emeses globalment en un 60% de cara al 2030 [33].

Per altra banda, les empreses també juguen un paper clau en la crisi social actual. Com hem vist el mercat del treball continua exclouent a certs col·lectius per les seves característiques (edat, ètnia, etc), fomenta certes desigualtats sistèmiques a través de certes polítiques (desigualtats de gènere), pot generar situacions que promouen situacions de pobresa oferint condicions no dignes i un agreujament de la pobresa estructural en les societats fruit de la globalització. Les empreses a través de les seves relacions amb les persones que hi treballen i les polítiques que implementen en el marc de les organitzacions, les empreses amb les qui col·laboren, i la seva relació o compromís amb la clientela, poden contribuir positivament a reduir les desigualtats econòmiques, situacions d'exploatació, d'esclavitut, de treball infantil, i altres injustícies laborals. Alhora, les empreses són també les entitats que s'encarreguen de proveir els béns de consum de la població mundial, i a través d'aquests tenen també un impacte en la qualitat de vida de les persones, la salut, seguretat, i benestar.

2.1.1. Com està responant el món empresarial?

En els darrers anys s'ha vist una forta tendència empresarial cap a la integració de la sostenibilitat en el model de negoci, la governança i les operacions. Això queda evidenciat amb l'augment de la publicació d'informació de caràcter no financer en informes anuals i memòries de sostenibilitat en els darrers anys [34,35]:



Hi ha dos grans motius que han portat a les empreses a prendre consciència de la necessitat de publicar aquest tipus d'informació [36]:

- **L'impacte del canvi climàtic i de les desigualtats socials a l'empresa: finances sostenibles**

La qüestió de la sostenibilitat corporativa constitueix un indicador cada vegada més rellevant per a accionistes i inversionistes. Actualment es parla de **finances sostenibles**, que són aquelles que tenen en compte de manera rellevant les qüestions de caràcter social i mediambiental alhora de realitzar inversions. Les finances sostenibles s'han enlairat tant a Europa com a Espanya, tal i com demostra el fet que la Inversió Sostenible i Responsable hagi augmentat un 21% durant el 2020 a Espanya [37]. Per altra banda, per primera vegada els actius (ESG) superen els tradicionals. Aquest tipus de finances estan suposant un canvi de paradigma profund i estan marcant les agendes de molts fòrums internacionals. Aquest canvi ve produït tant per la major consciència, l'impuls de les noves generacions per a què la societat modifiqui les practiques que contribueixen a agreujar el problema del canvi climàtic, i la regulació creixent emmarcada en aquest àmbit comporta la necessitat d'analitzar i de fer les coses d'una manera diferent. Per altra banda, el sector bancari s'està prenent seriosament el repte de la sostenibilitat i advoca per unes finances que contribueixin a la preservació del nostre ecosistema. En una enquesta realitzada a més de 200 inversionistes, el 80% afirmava considerar aquesta informació com essencial per a identificar riscos a llarg termini, i el 68% senyalava tenir-la en compte a l'hora de prendre decisions d'inversió [38].

De fet, a més de l'Estratègia Europea en matèria de Finances Sostenibles i la Taxonomia Europea, les finances sostenibles comencen a adquirir consistència institucional també a nivell nacional a diferents Estats membres mitjançant marcs domèstics. A Espanya s'està treballant actualment en el Pla Nacional de Finances Sostenible que vol assolir diferents objectius: (1) impulsar les finances sostenibles a nivell internacional i europeu creant noves iniciatives sobre la matèria; (2) Promoure Espanya com a referent en l'emissió d'instruments financers sostenibles. (3) Crear capacitats, coneixement i sensibilització en matèria de finances sostenibles. (4) Enfortiment de la gestió dels riscos derivats del canvi climàtic i la transició energètica. (5) Es treballarà per acompanyar les pimes a la seva feina en l'àmbit de les finances sostenibles.

- **Desenvolupament d'estàndards internacionals de reporting**

Aquests estàndards estableixen unes bases generals sobre què cal publicar i com fer-ho, i faciliten la coherència i la comparació de la informació no financera entre organitzacions. A Espanya, les empreses mitjanes i grans* han de publicar, per llei, l'Estat d'Informació No Financera (EINF) en els informes corporatius o en memòries de sostenibilitat anuals. Això obliga a enfocar els informes amb una visió global integrada i a desenvolupar indicadors i mètriques detallades per a fer un seguiment. En la *Secció 3.5 – Comunicació de l'acció en sostenibilitat* entrarem en més detall en el que són les memòries de sostenibilitat, els EINF i què és el que cal comunicar.

* Les empreses subjectes a aquesta llei són aquelles que tenen un equip de més de 250 persones i, a més, compleixen amb un dels dos requisits següents:

1) Són considerades entitats d'interès públic.

2) Durant dos exercicis consecutius tenen actius superiors a 20 milions d'euros i una xifra anual de negocis superior a 40 milions d'euros.

2.2. Palanques i barreres en el camí cap a la sostenibilitat empresarial

A banda de l'atracció d'inversió i els requeriments legals de reportar informació no financera, existeixen també altres beneficis i incentius que poden acabar d'empènyer una empresa a començar el seu camí cap a la sostenibilitat empresarial. Malgrat això, aquest camí no és sempre fàcil i les organitzacions poden topiar amb obstacles o barreres que els dificultin la transició.

2.2.1. Palanques per a emprendre el camí cap a la sostenibilitat

- **Increment de vendes i atracció de finançament sostenible.** Estem veient com les empreses que incorporen la sostenibilitat com a estratègia estan veient com s'incrementen les seves vendes ja que cada vegada les persones consumidores demanen un producte amb uns criteris més sostenibles en els productes que consumeixen. Per altra banda les persones inversores i la banca estant tendint a incorporar criteris ESG alhora de decidir en quines empreses i organitzacions inverteixen.
- **Atracció i retenció de talent** – Tant les manifestacions de Fridays for Future com diversos estudis apunten que el “talent millennial” no vol treballar en empreses que tinguin impactes mediambientals o socials negatius [39].
- **Reducció de costos** – Implementar pràctiques de producció sostenibles pot reduir costos i millorar l'eficiència de l'empresa. En un estudi de Pure Strategies sobre els beneficis de produir productes sostenibles, en el que hi van participar 100 empreses internacionals de sectors diferents, el 79% de les empreses van respondre que havien aconseguit reduir costos de fabricació gràcies a la implementació de programes de sostenibilitat de producte, i un 64% van aconseguir reduir costos en la cadena logística i subministrament [40].
- **Millora de la reputació** – La credibilitat de les empreses i la confiança que desprenen va molt lligada a la sostenibilitat. Segons un informe que analitza la percepció de la població de l'autenticitat* de les empreses, realitzat a 10.000 persones en 5 mercats diferents, el 64% dels i les consumidors/es confien més en les empreses que parlen del seu comportament i impacte en la societat i el medi ambient que no pas les que parlen tan sols dels beneficis del producte o servei que ofereixen [41].
- **Resiliència** – Una empresa sostenible, per definició, pot sostenir-se al llarg del temps i, per tant, és més resilient. Segons la fundació Ellen MacArthur, referent en quant a la transició cap a una economia circular, el cost total de l'economia lineal o tradicional actual s'estima en 7.2 bilions € l'any, mentre que una transició col·lectiva cap a una economia circular podria generar un benefici anual de 1.8 bilions € de cara al 2030 [42].

2.2.2. Barreres en el camí cap a la sostenibilitat empresarial

- **Compromís de l'alta direcció** – El nivell de compromís dels propietaris i l'alta direcció de la companyia és essencial per a la presa de decisions sobre la direcció estratègica i els recursos necessaris per a la transformació cap a la sostenibilitat. Cal que la companyia incorpori objectius i incentius de sostenibilitat com a factor per avaluar l'exercici, i determina la remuneració variable o participació en guanys en funció d'això –almenys la de la Junta Directiva i el Comitè Executiu.
- **Adaptació a les forces de mercat** – Hi ha diverses forces provinents de diferents fonts i grups d'interès que impulsen la sostenibilitat. És molt rellevant identificar-los i analitzar-los per focalitzar i incorporar el valor de la sostenibilitat a la marca. Hi ha una clara oportunitat de negoci en un mercat desatès relacionat amb la sostenibilitat (ex. línia de producte amb proposta de valor més sostenible) que permetrà a la companyia ser first-in-class.
- **Valor considerant criteris ESG** – La sostenibilitat pot ser un factor de competitivitat i diferenciació que permeti a la companyia incrementar-ne el valor empresarial. Per això, la companyia ha de considerar una definició àmplia de valor (per sobre de cost-benefici) en prioritzar les accions i inversions de sostenibilitat.
- **Necessitat d'innovar i trobar noves maneres de fer** – Per abordar els reptes de sostenibilitat, la companyia ha de canviar la manera de fer les coses, és a dir, innovar en la manera de dissenyar, proveir-se, produir, vendre, etc. Per això, és vital palanquejar-se en recursos i capacitats tant internes com externes, per trobar noves solucions. Les eines tecnològiques necessàries per a resoldre certes problemàtiques, sobretot mediambientals, o bé no existeixen, són molt cares, o no es poden escalar.

*Autenticitat: alineació fonamental entre el que un diu ser i el que realment és. Si les dues coses no concorden, la gent se sentirà defraudada o insatisfeta i no s'estaran complint les seves expectatives.

- **Temps i involucració del personal** – Sovint, i sobretot en la petita empresa, no es disposa de personal, temps i/o recursos necessaris per la innovació i la gestió de la transformació empresarial. A més, les inversions en projectes dins l'empresa se solen realitzar amb un horitzó temporal a curt termini, passant per alt els reptes i oportunitats que planteja la sostenibilitat econòmica i mediambiental a llarg termini [43]. L'estratègia de sostenibilitat es pot implementar completament, si cada empleat de la companyia té clar com contribueix al canvi i té a disposició els recursos necessaris per fer-ho.
- **Connexió amb l'ecosistema**, Per resoldre els reptes de sostenibilitat, les companyies han de comprendre la interdependència de l'ecosistema d'organitzacions que generen valor ESG i que proactivament compartir objectius, recursos, coneixements i capacitats. Cal que la companyia lideri i/o participi a la definició d'estàndards de sostenibilitat a nivell indústria en col·laboració amb organitzacions sectorials.

2.3. Integració de la sostenibilitat en l'empresa

Ara que ja s'ha vist la importància d'enfocar l'estratègia empresarial cap a la sostenibilitat, entrarem en com una empresa pot emprendre aquest camí. Ser una empresa sostenible no implica només tenir un departament de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tenir un pla mediambiental, redactar un informe de sostenibilitat, o comptar (només) amb un conjunt d'iniciatives responsables independents entre si orientades a millorar la marca de l'organització. Sense un propòsit i una visió al darrere, tots aquests elements poden no estar alineats amb la realitat de l'empresa i resultar en incoherències o 'greenwashing' (veure Secció 3.5. – Comunicació de l'acció en sostenibilitat per més detall sobre greenwashing).

Una empresa sostenible és aquella que compta amb un propòsit i una visió d'impacte positiu i que situa la sostenibilitat al centre de la presa de decisions.

2.3.1. El propòsit i la missió empresarials

	Pregunta	Descripció
Propòsit	<i>Per a què</i> fem el que fem? <i>Perquè</i> és això important?	El propòsit d'una empresa és la seva raó permanent d'existir . És la columna vertebral de la presa de decisions i es relaciona amb el <i>perquè</i> l'empresa existeix i el valor que aquesta genera per la societat, i ha d'estar molt integrat amb l'estratègia de l'empresa. El propòsit impregna la cultura de l'empresa i té una funcionalitat inspiradora.
Missió	<i>Com</i> actuarem sobre el propòsit?	La missió és el que l'organització vol aconseguir en un període específic de temps . És <i>com</i> l'empresa actuarà per assolir el seu propòsit. Una bona missió empresarial ha de permetre enfocar esforços per part de la direcció i de col·laboradors/es.

Les empreses amb propòsit són aquelles que el declaren explícitament i que inicien un procés de millora constant per convertir-se en empreses que gestionen els seus assumptes de sostenibilitat de forma holística. Podem distingir entre dos tipus d'empresa en quant a la definició del propòsit:

- **Empreses nascudes amb una intenció de generació d'impacte positiu** i que, per tant, tenen un propòsit definit en base a les creences i els compromisos de l'organització, que es plasmen en el manifest. Des de l'inici, l'empresa desenvolupa i executa les seves pràctiques organitzatives sostenibles a partir d'aquest propòsit d'impacte.
- **Empreses que no van ser explícitament creades amb un propòsit de generació d'impacte positiu**. Aquestes empreses necessiten fer un esforç extra de definició del propòsit i la conseqüent alineació de les seves pràctiques organitzatives. Tot i així, algunes d'aquestes empreses ja es troben en un procés de transformació organitzativa i desenvolupen pràctiques sostenibles sense un propòsit clar darrere. Aquestes empreses poden utilitzar la base de les seves pràctiques sostenibles per a identificar i definir el propòsit que les caracteritza.

Cas pràctic 1 – Exemples de propòsit i missió empresarial



Patagonia és una marca que dissenya, produeix i distribueix roba per a activitats esportives a l'aire lliure.

Propòsit: Salvar el planeta. *“La vida en el planeta Terra està en perill d’extinció. El nostre objectiu és utilitzar els recursos que tenim – negoci, inversions, veu i imaginació – per a fer alguna cosa al respecte”.*

Missió:

- Crear el millor producte prioritzant la funcionalitat, durabilitat i reparabilitat.
- No causar danys innecessaris a través de les operacions internes de l'empresa.
- Protegir la natura a través del negoci, afrontant els reptes als que s'enfronta la societat per a restaurar l'estabilitat, integritat i bellesa de la vida del planeta.



Tony's Chocolonely és una marca que produeix i distribueix xocolata.

Propòsit: Erradicar l'esclavitud de la indústria de la xocolata. *“Moltes de les persones que treballen en explotacions de cacau estan esclavitzades, entre elles nens i nenes. La raó de ser de Tony's Chocolonely és canviar aquesta realitat”.*

Missió:

- Conscienciació a agricultors sobre l'impacte del treball infantil, i a consumidors sobre la realitat del sector.
- Predicar amb l'exemple demostrant que una xocolata lliure d'esclavitud és possible.
- Inspirar per a passar a l'acció compartint les lliçons apreses i l'impacte generat.

2.3.2. Nivells d'integració de la sostenibilitat en l'empresa

Existeixen un seguit d'accions que integraran la sostenibilitat a la columna vertebral de l'empresa en més o menys mesura* per a estructurar així una estratègia en sostenibilitat coherent que vetlli pels interessos dels agents d'interès:

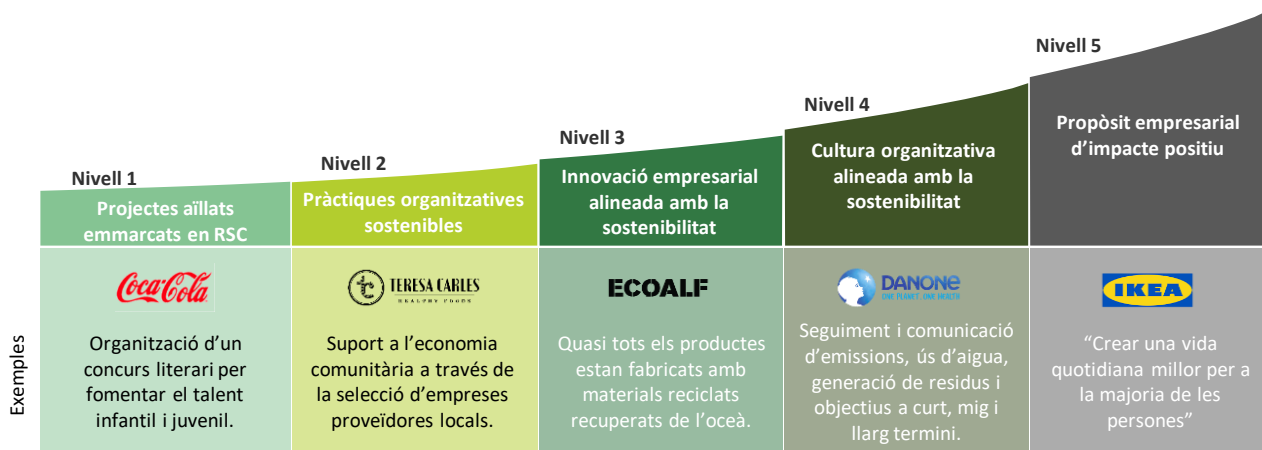


Figura 5: Nivells d'integració de la sostenibilitat en l'activitat i estratègia de negoci i exemples de cada un d'ells

A continuació detallarem els diferents nivells de maduresa que pot tenir una empresa en termes de sostenibilitat:

Nivell 1 – Projectes aïllats emmarcats en RSC

Acció amb un nivell d'integració de la sostenibilitat més baix. Consisteix en el desenvolupament de projectes o iniciatives socials o ambientals que no es relacionen amb l'activitat de negoci, les operacions de l'organització ni els agents d'interès. Per exemple, fer donacions monetàries a organitzacions amb acció en països en els quals l'empresa no opera ni hi té cap tipus de relació.

*La implementació d'aquests nivells no és consecutiva ni lineal; cada empresa pot decidir començar pel nivell que li encaixi més: per exemple, es podria començar definint el propòsit empresarial d'impacte positiu (nivell 5), després implementar pràctiques operatives sostenibles (nivell 2) i així progressivament.

Nivell 2 – Pràctiques organitzatives sostenibles

Amb un nivell d'integració superior es troben totes aquelles accions i iniciatives socials o mediambientals que busquen reduir l'impacte de la cadena de subministrament i/o de les operacions internes de l'empresa. Vegeu la Secció 3.3. – *Pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat* per a més informació.

Nivell 3 – Innovació empresarial alineada amb la sostenibilitat

Integrant de forma més directa la sostenibilitat en el core de l'empresa s'hi troben totes aquelles accions relacionades amb la innovació i transformació de la cartera de productes o serveis. Així, l'empresa redueix la presència d'aquells que no estiguin alineats amb el compromís social o mediambiental de l'organització i reforça aquells que tenen un impacte positiu. Vegeu la Secció 3.2 – *Models de negoci d'impacte* per a més informació.

Nivell 4 – Cultura organitzativa alineada amb la sostenibilitat

La consolidació d'integrar la sostenibilitat a l'empresa passa per alinear-ne la cultura organitzativa. Això implica monitoritzar i mesurar els seus resultats socials i mediambientals, establir objectius i comptar amb estratègies de millora. Així, els objectius de l'empresa, el dels equips i els dels projectes s'alineen amb les accions i línies de treball en sostenibilitat. Per exemple, l'objectiu d'assolir la neutralitat de carboni a nivell empresarial implica la mesura i monitorització de les emissions, l'establiment d'objectius i estratègies de reducció d'emissions i la participació activa i alineament dels equips i projectes de l'empresa.

Nivell 5 – Propòsit empresarial d'impacte positiu

L'acció que més integra la sostenibilitat en l'empresa és la definició o re-definició de la identitat corporativa i el propòsit de la organització cap a un objectiu d'impacte social i/o mediambiental positiu.

2.4. Quins són els passos a seguir per a esdevenir sostenibles?

El camí cap a la integració de la sostenibilitat al centre de l'empresa no és fàcil ni ràpid, i requereix d'una estructura i una intenció ferma. Un cop s'ha establert que la empresa vol reorientar la seva estratègia en aquesta direcció, farà falta seguir els següents passos:



Figura 6: Passos per a integrar la sostenibilitat al centre de l'empresa

Per tal de seguir correctament les passes a continuació es detallen cadascuna d'elles per integrar la sostenibilitat al centre de la organització:

1. Determinació del propòsit empresarial

Per a definir quin és el propòsit, la raó de ser, el perquè i per a què de l'empresa, farà falta una sessió de reflexió i pluja d'idees per part dels òrgans directius, en el que s'hi poden considerar també les perspectives de l'equip, en la qual es busqui resposta a tot un seguit de preguntes:

- **Inspiració** – Com expressen empreses de referència el seu propòsit, missió i valors?
- **Creences** – Com visualitzem el nostre equip, producte, servei i impacte?
- **Compromisos** – Quines contribucions volem fer? Què volem canviar en la societat i el sector?
- **Manifest** – Com posem en comú les nostres creences, valors i compromisos?
- **Propòsit** – Quin lema resumeix el manifest definit?

2. Diagnòstic del sector i de l'empresa

Un cop definit el propòsit i per tal d'establir objectius tangibles fa falta fer un anàlisi sectorial i un anàlisi intern de l'empresa.

- L'**anàlisi sectorial** ens permetrà conèixer quins són els riscos socials i ambientals als que s'enfronta el sector on operem i com es posicionen els nostres agents d'interès envers a ells, Aquesta informació podrà ser extreta a través d'un **anàlisi de materialitat, anàlisi de bones pràctiques i identificació de temes innovadors**, consultant als agents d'interès per veure quins són els temes més significatius per a ells.

Un **anàlisi de materialitat** és un procés per **identificar, avaluar i prioritzar potencials temes materials** (= temes importants, de rellevància) **amb impacte econòmic, social o mediambiental que podrien afectar al negoci de les empreses i/o als seus agents d'interès**. Aquest anàlisi requereix una recerca documental i entrevistes o enquestes amb agents d'interès per a identificar les seves necessitat (veure *Annex 6.2.1 – Anàlisi de materialitat* per a més detalls sobre com executar un anàlisi de materialitat).

- L'**anàlisi intern** ens permetrà saber en quin punt es troba l'empresa en relació als riscos del sector i els temes materials identificats en l'anàlisi sectorial. Per a conduir-lo haurem de **mesurar els resultats socials i mediambientals** de l'empresa i **identificar-ne els punts forts i punts de millora**.

3. Determinació de l'estratègia i objectius

Fixant-nos en els temes materials identificats amb l'anàlisi sectorial i la situació de l'empresa en relació a aquests podrem **establir uns objectius tangibles de millora** del model de negoci i/o les operacions de l'empresa que ens permetin alinear-nos amb el propòsit. Caldrà també **concretar una definició d'èxit** en quant als objectius i determinar aquells **indicadors quantitativs** que ens permetin validar i monitoritzar la millora de l'impacte de forma continuada i progressiva.

Per exemple, una empresa pesquera amb el propòsit de protegir els oceans podria tenir un dels seus objectius tangibles que fos la protecció d'ecosistemes marins en risc. La definició de l'èxit per aquest objectiu podria ser que la població de gambes no baixés d'un percentatge concret, i els indicadors quantitativs serien la quantitat de gambes que hi ha en una zona determinada al llarg del temps, per veure si els esforços de l'empresa són efectius o no.

4. Creació de la governança i la cultura en sostenibilitat

Per tal de poder donar seguiment a la implementació de l'estratègia i els objectius generats es fa necessari crear una Comitè de Sostenibilitat que doni seguiment a les accions a implementar i que pugui traslladar als equips de la organització quines accions s'han d'implementar, monitoritzar-les i fer canvis en cas de que sigui necessari.

5. Pla d'Acció

Com a últim pas de planificació de l'estratègia de canvi, cal **definir les accions concretes** que faran falta per a fer front als reptes que plantegen els objectius i **estimar el temps, recursos i persones que es necessitaran** per a cada una d'elles. En la *Secció 3 – Àrees de treball en sostenibilitat en l'empresa* s'hi detallen tot un seguit d'accions que es poden dur a terme per a integrar la sostenibilitat en totes les àrees de l'empresa (model de negoci, cartera de productes i/o serveis, pràctiques operatives i cadena de valor) i a l'*Annex 6.2. – Plantilles i recursos per la implementació de bones pràctiques* s'hi recullen tot de recursos i guies per a la seva implementació.

6. Implementació i comunicació de les accions i objectius

Quan ja està tota l'estratègia definida i construïda de forma coherent seguint el propòsit empresarial, ja només queda començar a implementar les accions i monitoritzar-ne els resultats. És en aquest moment que es pot començar a comunicar, tan internament com externament, el propòsit, els objectius i les accions que s'han dut a terme o es vol executar en el curt, mig i llarg termini. A la *Secció 3.5 – Comunicació de l'acció en sostenibilitat* s'hi recull més informació sobre la importància de la comunicació i el contingut i format d'aquesta.

El procés de diagnòstic i definició del pla d'acció s'hauria de tornar a dur a terme de forma regular (cada 3-4 anys) i es recomana la creació d'una comissió de sostenibilitat que pugui donar seguiment a l'estratègia definida.

Àrees de treball en sostenibilitat en l'empresa

3.1. Introducció a les àrees de treball en sostenibilitat

3.2. Models de negoci d'impacte (MNI)

3.2.1. Com es pot explicar el model de negoci d'una organització?

3.2.2. Què és un model de negoci d'impacte?

3.2.3. Tipologies de models de negoci d'impacte i maneres d'aconseguir l'impacte

3.2.3.1. MNI vinculats als atributs de sostenibilitat del producte i/o servei

3.2.3.2. MNI vinculats al procés productiu

3.2.3.3. MNI vinculats a generar accés a un col·lectiu exclòs

3.3 Pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat

3.3.1. Pràctiques operatives amb impacte en el medi ambient

3.3.2. Pràctiques operatives amb impacte en les persones treballadores

3.3.3. Pràctiques operatives amb impacte en la clientela

3.3.4. Pràctiques operatives amb impacte en la governança empresarial

3.4. Cadena de valor inclusiva i sostenible

3.4.1. Cadena de valor respectuosa amb el medi ambient

3.4.2. Cadena de valor respectuosa amb la comunitat

3.5. Comunicació de l'acció en sostenibilitat

3.5.1. Comunicació interna

3.5.2. Comunicació externa

3.1. Introducció a les àrees de treball en sostenibilitat

Tan bon punt l'empresa reordena les seves prioritats i col·loca la sostenibilitat al centre, cal posar fil a l'agulla i treballar en les diferents àrees que poden tenir un impacte en els seus agents d'interès, ja sigui a través de:

1) Generar estratègies de sostenibilitat integrades internament dins l'empresa a través de:

1.1. La **generació de Models de Negoci d'Impacte (MNI)** que vulguin resoldre necessitats socials, mediambientals i/o culturals per a tenir un impacte positiu. La creació de MNI es pot donar de diferents maneres:

- a) **Impacte en QUÈ fem:** oferir un producte o servei que tingui com a finalitat la minimització de l'impacte social i/o mediambiental.
- b) **Impacte en COM ho fem:** a través del procés de producció (parteix de la implementació de pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat).
- c) **Impacte en PER A QUI ho fem:** oferir un producte o servei a un col·lectiu tradicionalment exclòs o que fins al moment no ha tingut accés a determinats productes o serveis.

1.2. Per altra banda, a nivell intern podem treballar la sostenibilitat a través de les **pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat en el marc de la organització**, és a dir, com duem a terme les activitats del dia a dia. Les pràctiques operatives inclouen la gestió de les instal·lacions i processos de fabricació, l'atracció de talent i la inclusió en l'equip o la manera com es prenen decisions entre moltes d'altres activitats.

2) Generar estratègies de sostenibilitat executades de portes enfora, com ho són la relació amb la cadena de valor per a que sigui inclusiva i sostenible, el vincle amb la comunitat i la comunicació de l'acció en sostenibilitat.

Per tal d'oferir guies i inspiració per a facilitar la transició cap a una estratègia empresarial enfocada en la sostenibilitat, en aquesta secció s'entrarà en cada una de les àrees empresarials per a treballar la sostenibilitat dins i fora l'empresa, i crear organitzacions que generin valor compartit per seguir avançant i consolidant-se. A continuació s'entrarà en cada una de les àrees, a qui beneficien, quins objectiu podem buscar obtenir, i quines accions ens poden ajudar a assolir-los.

La Figura 7 mostra les diferents àrees empresarials sobre les quals la nostra organització pot generar estratègies de sostenibilitat i els col·lectius sobre els quals poden impactar.

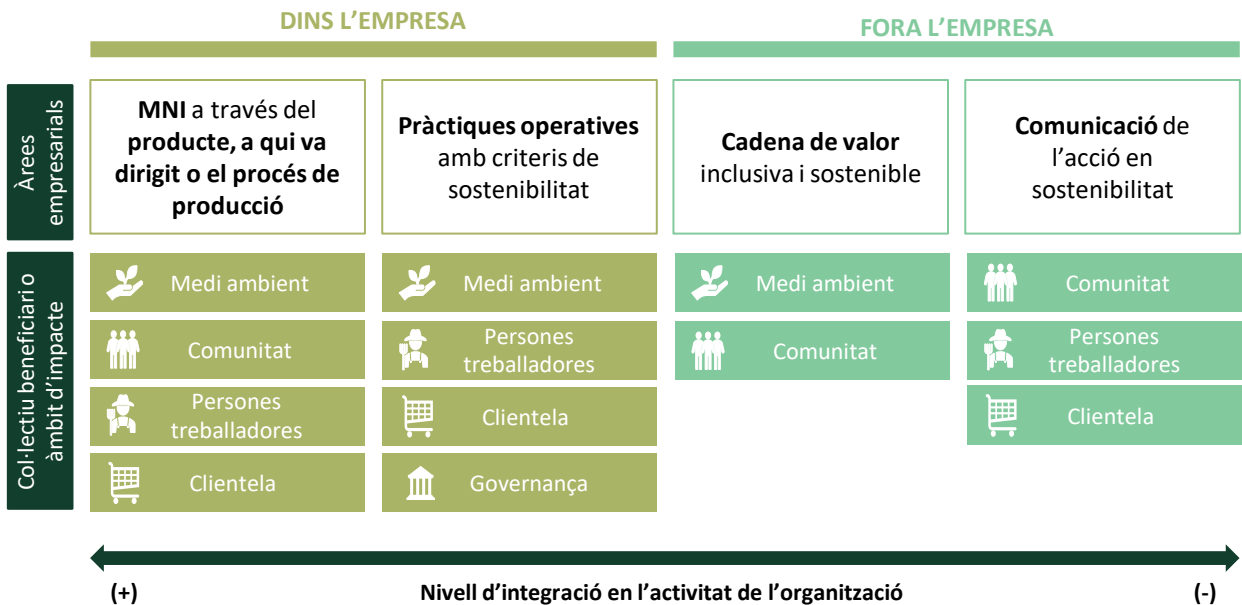


Figura 7: Àrees de treball en sostenibilitat dins i fora l'empresa i col·lectius que se'n beneficien

Cas pràctic 2 – Àrees de treball en sostenibilitat al KID'S CLUSTER

Les empreses del sector de la infància i la família a Catalunya treballen la sostenibilitat a través de les següents accions, ordenades en ordre descendent en quant a la seva popularitat d'implementació:

1. **Pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat** → a través de reducció o compensació d'emissions de CO₂, reducció de residus, ús de materials amb baix impacte mediambiental, formacions internes en clau de sostenibilitat i equips de treball inclusius.
2. **Carta de productes i/o serveis amb atributs de sostenibilitat** → a través de l'oferta de productes o serveis enfocats a millorar el benestar i l'educació infantil, de caràcter inclusiu i amb certificacions mediambientals com Ecolabel, FSC o ISO.
3. **Cadena de valor inclusiva i sostenible** → a través del foment de contractació d'empreses proveïdores locals i d'empreses amb propòsit i inclusives.
4. **Compromís amb comunitats locals** → a través de donacions.

3.2. Models de negoci d'impacte

El model de negoci d'una empresa explica com aquesta crea, proporciona i reté valor [44]. Amb altres paraules: el model de negoci és la essència de l'empresa, allò que la defineix. Així, la manera més transgressora i influent que té una empresa per a impactar positivament (o negativament!) en l'entorn i la societat és a través del seu model de negoci i, com a element principal d'aquest, la seva cartera de productes i/o serveis.

3.2.1. Com es pot explicar el model de negoci d'una organització?

El model de negoci implica diferents factors que estan estretament connectats i que, si no estan alineats sota una mateixa narrativa, poden esdevenir incoherents o ineficients. Una eina de gestió estratègica que poden fer servir les empreses per a entendre el seu propi model de negoci de forma visual, alinear activitats i fins i tot explorar nous models de negoci és el **Business Model Canvas (BMC)**. El BMC subdivideix el model de negoci en nou elements (Figura 8):

1. **Aliances clau:** relació amb la cadena de valor i aliances dins el sector.
2. **Activitats clau:** aquelles tasques més importants en l'execució de la proposta de valor.
3. **Recursos clau:** aquells recursos (humans, financers, físics i intel·lectuals) necessaris per a crear valor per a la clientela.
4. **Proposta de valor:** productes i serveis que l'empresa ofereix per satisfer les necessitats de la clientela; allò que la distingeix de les empreses competidores.
5. **Relació amb la clientela:** tipus de relació establerta amb la clientela. Per exemple, assistència personal, self-service, creació de comunitat.
6. **Canals:** com l'empresa entrega la seva proposta de valor a la clientela (a través de canals propis, distribuïdores o una combinació dels dos).
7. **Segments de mercat:** a qui vol servir l'empresa, distingint-ne les necessitats i atributs específiques.
8. **Estructura de costos:** conseqüències monetàries més importants.
9. **Fons d'ingressos:** forma en què l'empresa realitza els ingressos en cada segment de mercat. Per exemple, a través de la venda d'actius, tarifes d'ús, etc.



Figura 8: Business Model Canvas

Al incorporar l'impacte de manera transversal en els diferents elements que formen part del canvas, podem generar **models de negoci d'impacte (MNI)**. Tenir presents aquests elements reforçarà la nostra creativitat i permetrà que identifiquem en quines àrees del model de negoci volem impactar a través de la nostra activitat econòmica. A continuació s'explica què és un MNI i les diferents tipologies de MNI que existeixen.

3.2.2. Què és un model de negoci d'impacte?

Entenem com a **Models de Negoci d'Impacte (MNI)** aquells models de negoci que busquen resoldre o reduir una necessitat social i **crear beneficis o resultats positius específics per a un o més dels seus agents d'interès a través de la seva activitat econòmica**. Els MNI poden centrar-se en generar impacte a través del producte o servei que ofereix l'empresa, a través dels processos o activitats particulars, o en l'estructura empresarial. La majoria d'empreses no tenen un model de negoci d'impacte, tot i que una empresa amb propòsit pot arribar a tenir-ne més d'un.

El concepte de models de negoci d'impacte està estretament vinculat al d'empresa social. Un MNI conjuga elements tradicionals de l'empresa i de l'economia social i podria considerar-se un híbrid entre les dues.

Les empreses poden néixer amb un propòsit (amb l'objectiu de reduir o eliminar una problemàtica) o el poden generar un cop ja consolidades mitjançant la creació de nous models de negoci d'impacte i transformar-se. La definició de les **empreses socials a escala internacional presenta un debat constant** sobre les característiques que la defineixen. La literatura acadèmica ha detectat diferents models d'empreses socials en funció de la seva procedència. En aquesta línia ens focalitzem en les definicions aportades per Yunus [45] i Defourny i Nyssens [46] i seguint el corrent de pensament de la Unió Europea:

Una **empresa social** és aquella formada per un **conjunt de persones que detecten una necessitat, problema o nova oportunitat amb vessant social**, que, a través de diferents eines i prenent cert risc, **volen transformar de manera sostenible i econòmica, permetent així maximitzar l'impacte social al llarg del temps** amb un enfocament col·lectiu i participatiu. A diferència de la resta d'empreses, l'empresa social no busca un benefici econòmic propi, sinó que la major part, o la totalitat, dels beneficis obtinguts siguin reinvertits en el projecte.

Segons aquesta definició, els tipus d'organitzacions legals que es poden considerar empresa social si compleixen amb la definició proposada són: cooperatives socials, societats laborals, societats anònimes, associacions, societats laborals limitades, societats anònimes limitades i empreses d'inserció laboral.

Tot i no tenir una definició consensuada, un dels desencadenants del concepte d'empresa social va ser el professor Muhammad Yunus, que va descriure el concepte d'empresa social com aquella empresa **els beneficis generats de la qual es queden a l'empresa** i en què **la distribució dels dividendes obtinguts només està permesa per tal que els inversors recuperin el capital aportat, no per obtenir cap tipus de benefici propi** [45]. Seguint aquesta descripció, Yunus estableix set principis que totes les empreses socials haurien de complir per ser considerades com a tals:

1. **L'objectiu empresarial serà superar una o més problemàtiques que amenacen les persones i la societat i no maximitzar els beneficis.**
2. **Sostenibilitat econòmica i financera** de l'empresa.
3. **Els inversors/les inversores només poden recuperar el valor econòmic invertit**, no es podrà repartir cap classe de dividendes més enllà de la inversió realitzada.
4. Una vegada tornada la inversió, **el benefici que resti a l'empresa es quedarà a l'empresa** per tal de poder garantir-ne l'expansió i millora.
5. **Sensibilitat envers el gènere i conscienciació envers el medi ambient.**
6. A la mà d'obra se li donarà un **salari d'acord amb les condicions del mercat** i amb millores en les seves condicions laborals.
7. S'ha de portar a terme l'activitat de l'organització amb **positivisme i alegria**.

D'acord amb la descripció realitzada pel professor Yunus, diferents organismes han intentat arribar a una definició universal, però avui en dia encara no hi ha un consens al respecte, sinó que hi ha diversos corrents de pensament que intenten definir el concepte d'empresa social [50]. En aquesta línia hi ha una corrent procedents d'Estats Units i molt lligada amb Ashoka que defineix l'empresa social entenen que els beneficis s'han de repartir entre els i les inversores per generar un major impacte social.

El punt essencial en què totes les definicions coincideix és que **un negoci o empresa social utilitza mecanismes de mercat** –és a dir, a través d'una activitat econòmica i oferint un producte o servei rep un pagament que cobreix els seus costos i genera beneficis– **per brindar més beneficis a sectors de la societat que avui estan exclosos**. És a dir, un negoci social és un mitjà, no un fi en si mateix. La **diferència està marcada pel propòsit**: en els negocis o les empreses socials, el benefici social, la inclusió i l'obertura de noves oportunitats és la seva raó de ser, i la generació d'excedents econòmics, un mitjà per aconseguir-ho. Això es diu simple, però a l'hora de fer-ho realitat, modifica de manera essencial tota l'operació d'una empresa, incideix en la forma de govern, en la cadena de valor, en la relació amb tots els grups d'interès, en com es defineixen els preus o en la seva manera de distribuir els seus excedents. Influxen en els processos de presa de decisions i de distribució del lideratge i la formació d'equips cobra una nova dimensió. Algunes van més enllà i promouen, fins i tot, una nova consciència de consum.

En l'actualitat estem veient com hi ha una creixent demanda des de la societat perquè les empreses es comprometin més amb la vessant social en la seva activitat econòmica. Aquesta petició es focalitza, tant en l'aspecte productiu de com es generen els productes i serveis, així com en les característiques del producte/servei (atributs de sostenibilitat), les practiques operatives i com es vinculen les empreses amb les comunitats. D'altra banda, també ha augmentat l'interès per part de la societat perquè les empreses cobreixin necessitats socials, mediambientals i culturals i tinguin un impacte positiu, de llarga durada, en la societat. Aquest increment per part de les persones consumidores ha fet que les empreses hagin desenvolupat estratègies per fer camí a la sostenibilitat i establert processos i indicadors per tal d'identificar i reconèixer noves maneres de fer empresa.

Després d'haver explicat el concepte d'empresa social, tot i que no haguem nascut amb l'objectiu de resoldre una necessitat social ens podem plantejar generar nous models d'impacte positiu. Si ens plantejem generar models de negoci d'impacte, hem de tenir en compte quin és el punt de partida.

1. Identificació de necessitats

En primer lloc hem d'identificar quines són les necessitats socials, culturals o ambientals sobre les quals es vol intervenir i transformar. Identificar sobre quines problemàtiques volem fer front, és a dir sobre quines situacions de desequilibri, desigualtat o injustícia en un determinat context, societat o entorn volem fer front per tal de generar un impacte social, és a dir el canvi (millora o empitjorament) que produïm sobre una necessitat social.

Aquestes poden ser àmplies (socials, culturals o ambientals), dinàmiques (les necessitats del segle XXI no són les mateixes que les del segle XX), territorials (en base al territori d'actuació, per països, regions o inclús barris), heterogènies (les necessitats són diverses i depenen del punt de vista des del qual mirem) i per últim també són relatives (ja que no existeix una definició consensuada al respecte. A continuació es detallen les diferents necessitats sobre les que podem intervenir com a organització per a generar un impacte positiu:

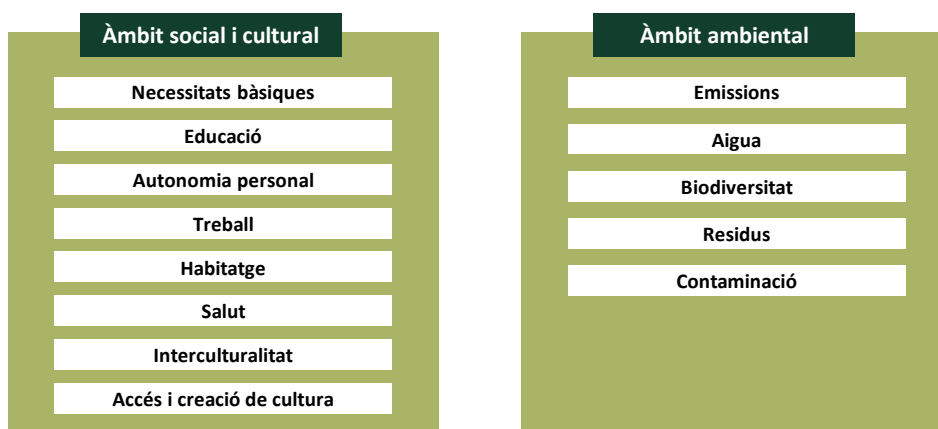


Figura 9: Necessitats socials

2. Procés de coneixença de la necessitat seleccionada

En segon lloc, una vegada hem identificat la problemàtica social sobre la que volem intervenir podem iniciar un procés que consta de 5 grans passes que ens permetrà conèixer molt bé la necessitat social i mediambiental sobre la que volem intervenir per aconseguir generar l'impacte positiu esperat a través de la venda del nostre producte i/o servei.

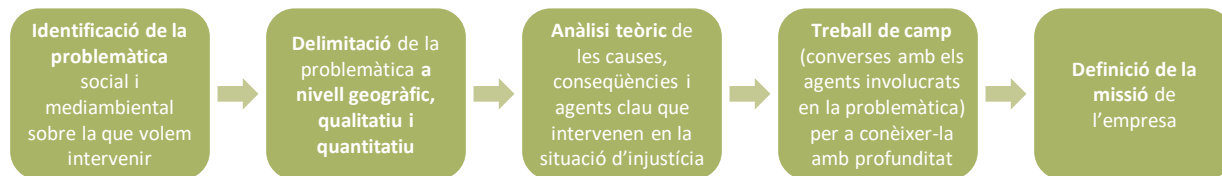


Figura 10: Procés de treball de la problemàtica o necessitat social

3.2.3. Tipologies de models de negoci d'impacte i maneres d'aconseguir l'impacte

Les empreses poden actuar com a catalitzadores de la innovació social al contribuir a desenvolupar nous productes o serveis, idees, tecnologies, estratègies amb un fort impacte social positiu a la vegada que poden generar noves oportunitats de negoci. Com a organitzacions podem generar diferents models de negoci d'impacte a través de:




- **Impacte en QUÈ fem:** les característiques i/o **atributs de sostenibilitat del producte i/o servei** que decidim llençar al mercat:
 - Models de negoci d'impacte centrats en la minimització de l'impacte mediambiental
- **Impacte en COM ho fem:** el **procés de producció** del producte o servei que llencem al mercat:
 - Models de negoci d'impacte enfocats a millorar la qualitat de vida o benestar de l'equip de persones treballadores
- **Impacte en PER A QUI ho fem:** **a qui va dirigit el producte o servei** que decidim llençar al mercat:
 - Models de negoci d'impacte centrats en la cura de la comunitat, la inclusió i la reducció d'injustícies
 - Models de negoci d'impacte centrats en millorar la qualitat de vida o benestar de la clientela

Aquesta filosofia permet a les empreses assolir els seus objectius empresarials alhora que beneficien la societat, promovent des dels seus negocis la resolució dels problemes socials a través de la seva cadena de valor. La societat del segle XXI demana una empresa compromesa amb els reptes actuals fins al punt que les empreses que no puguin adaptar-se a aquest canvi podrien estar abocades a perdre el seu pes. En aquesta secció plantejarem diferents tipus de models de negoci d'impacte que busquen beneficiar el medi ambient, la comunitat, les persones que formen part de l'empresa i la clientela.

3.2.3.1 Models de negoci d'impacte vinculats als atributs de sostenibilitat del producte i/o servei

MNI centrats en la minimització de l'impacte mediambiental

Tradicionalment les empreses han dut a terme les seves activitats econòmiques alienades de l'impacte que aquestes tenien sobre l'estabilitat del planeta. Recentment, ja sigui per motius ideològics, per necessitat o per estratègia, **algunes empreses han reconduït els seus models de negoci (o n'han construït de nous) posant al centre la protecció del planeta a través del producte o servei que ofereixen.** A continuació presentem els principals tipus de Model de Negoci d'Impacte (MNI) centrats en la minimització de l'impacte mediambiental o que volen resoldre o reduir una necessitat de caràcter ambiental. Són models de negoci d'impacte que s'estan centrant en incorporar impacte en els elements de recursos i proposta de valor del Business Model Canvas.

Nom del MNI	Descripció	Exemples
Foment de la conservació de recursos naturals	Empreses que fan la majoria dels seus productes amb matèries primes que redueixen l'ús de recursos (ex. fusta, aigua, minerals) i/o limiten la disposició de residus a l'abocador .	 <p>Fabriquen joguines fetes 100% amb plàstics reciclats post-consumidor (MNI: Foment de la conservació de recursos naturals).</p>
Utilització de matèries primes que redueixen l'ús de productes tòxics	Empreses que fan la majoria dels seus productes amb matèries primes que redueixen l'ús de productes tòxics pel medi ambient (ex. pesticides, fertilitzants) i/o controlen i redueixen l'abocament de productes químics tòxics pel medi ambient (tints, productes de neteja, etc.).	 <p>Comercialitzen bateries externes i llanternes amb plaques solars integrades (MNI: Provisió d'energia neta o energia renovable).</p>
Conservació de la terra i la biodiversitat	Empreses que fan ús de matèries primes que preserven o restauren entorns naturals i/o protegeix la vida animal per a la majoria dels seus productes.	 <p>Fomenten la connexió d'infants amb la naturalesa a través de caixes mensuals amb activitats de jardineria i jocs relacionats amb les plantes, animals i estacions (MNI: Sensibilització i educació ambiental).</p>
Provisió d'energia neta o energia renovable	Empreses que ofereixen serveis o productes d'aprovisionament d'energia neta o renovable i contribueixen a la reducció d'emissions d'efecte hivernacle.	
Sensibilització i educació mediambiental	Empreses que ofereixen productes o serveis que divulguen i promouen l'educació envers aspectes mediambientals importants i així en faciliten la conservació.	
Processos mediambientals innovadors	Empreses que compten amb pràctiques mediambientals integrals que redissenyen els processos tradicionals per a conservar els recursos naturals (per exemple, fabricació, agricultura, etc.).	

3.2.3.2 Models de negoci d'impacte vinculats al procés productiu

MNI enfocats a millorar la qualitat de vida o benestar del seu equip

Històricament, les empreses han estat organitzacions molt homogènies amb una estructura piramidal en la qual la presa de decisions i el poder ha recaigut sempre en les mateixes persones (moltes vegades no treballadores i amb una forta ambició per maximitzar els beneficis). Tot hi així a mitjans del segle XIX amb la Revolució industrial va aparèixer una nova forma de fer empresa, estructures on la propietat és compartida entre les persones sòcies treballadores (les cooperatives) com a resposta a una necessitat social, dignificar les condicions socioeconòmiques de les persones treballadores. Les cooperatives són organitzacions que empoderen a les persones i on les persones estan per sobre del capital.

Per altra banda, amb els canvis produïts durant els anys 70 i les transformacions que es donen fruit de la crisi de l'estat del benestar i la globalització econòmica (les deslocalitzacions i els processos de flexibilització del treball) es comença a donar una creixent polarització de les desigualtats socials. Les migracions, l'envelliment de la població, i les noves estructures familiars fan que hi hagi part de la població que estigui més integrada i d'altra que es trobi en situació d'exclusió/vulnerabilitat. Aquests factors són eixos que han provocat fractura en la societat i que per fer-hi front apareixen polítiques actives i estructures com les empreses d'inserció i els centres especials de treball que tenen com a principal objectiu facilitar accés al treball a persones en situació vulnerable.

Així doncs, a continuació es mostren dos models de negoci d'impacte que busquen resoldre necessitats socials vinculades a l'accés de feina i la dignificació de les condicions laborals i que per tant impacten sobre l'element de "recursos" (capital humà) de l'estructura del Business Model Canvas.

Nom del MNI	Descripció	Exemples
Propietat compartida de les persones treballadores	Empreses que tenen un model de propietat distributiva que empodera a les persones treballadores , incloent cooperatives.	<p>Cooperativa amb un model de governança de gestió compartida i transparent (MNI: <i>Propietat compartida de les persones treballadores</i>)</p>
Desenvolupament de les persones treballadores	Empreses que ofereixen posicions laborals de qualitat i formació per a poblacions amb risc d'atur crònic.	<p>Ofereixen activitats de lleure promovent la inclusió i la formació de joves en situació vulnerable (MNI: <i>Desenvolupament de les persones treballadores</i>).</p>

3.2.3.3 Models de negoci d'impacte vinculats a generar accés a un col·lectiu exclòs

MNI centrats en la cura de la comunitat, la inclusió i la reducció d'injustícies




Seguint el refrany popular de “el que no vulguis per a tu, no ho vulguis per a ningú”, les empreses que tenen un model de negoci d'impacte centrat en la comunitat vetllen per els drets de les persones, la igualtat i per a fer del món un lloc més just. Tot i que els motius que solen portar-les per aquest camí són de caire altruista, en una última instància les empreses també poden beneficiar-se i fer-se més resilients gràcies a operar en un entorn i amb unes empreses proveïdores que tinguin estabilitat socio-econòmica. Les maneres de recolzar la comunitat a través del model de negoci poden ser:

Nom del MNI	Descripció	Exemples
Suport a causes benèfiques	Empreses que tenen un compromís permanent per a aportar una part important dels seus beneficis, ingressos, capital o temps a causes benèfiques .	<p>Marca de material escolar que per cada unitat venuda, en donen una a un infant en situació de vulnerabilitat (MNI: <i>Suport a causes benèfiques</i>).</p>
Reducció d'injustícies en la cadena de subministrament	Empreses que redueixen la pobresa i les situacions de vulnerabilitat en la seva cadena de subministrament a través de condicions comercials, condicions laborals positives i recolzament a les empreses proveïdores desatesses.	<p>FAIRPHONE</p> <p>Marca de telèfons que vetlla pels drets humans i laborals a la cadena de subministrament en un sector on el treball infantil i forçós segueixen prevalent (MNI: <i>Reducció d'injustícies en la cadena de subministrament</i>).</p>
Reducció de la pobresa a través de la micro-empresa	Empreses que faciliten l'accés a oportunitats de microempresa a persones desatesses a través de franquícies o distribució de productes .	
Desenvolupament econòmic local	Empreses que enforteixen l'economia local a través de l'adquisició, la propietat, la clientela i donacions benèfiques locals.	

MNI centrats millorar la qualitat de vida o benestar de la clientela

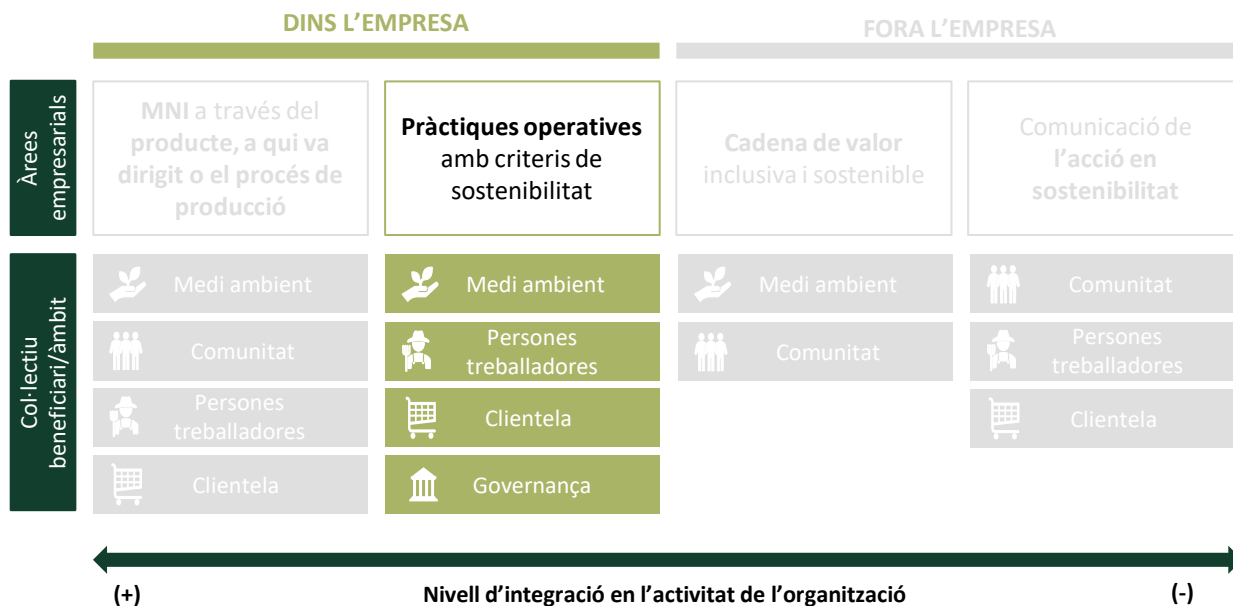
La satisfacció de la clientela i construir una proposta de valor que resolgui les seves necessitats ha estat sempre un pilar fonamental de l'èxit empresarial i sobre el que gira la generació d'un model de negoci. Conèixer molt bé les seves característiques, la manera en com prenen les decisions, els seus hobbies, etc. Algunes empreses apunten més enllà i identifiquen certs col·lectius que no poden tenir accés al producte/servei que ofereixen per falta de condicions econòmiques i construeixen estratègies per facilitar l'accés (a través de beques o entramat de preus) o generen serveis bàsics fonamentals per a persones que prèviament no tenien accés (generació de productes o serveis nous dirigits exclusivament per un col·lectiu vulnerable que fins al moment no tenia accés i que donen suport a resoldre una necessitat de caràcter social).

Tot seguit es presenten diferents models de negoci d'impacte que se centren en tenir un impacte positiu en la clientela:

Nom del MNI	Descripció	Exemples
Serveis bàsics per a persones desateses	Empreses que ofereixen productes o serveis que proporcionen o ajuden a la prestació de serveis bàsics fonamentals a persones que no hi tenien accés previ.	 <p>Contribueixen a reduir els residus de restaurants i súpers venent els seus excedents alimentaris (MNI: <i>Support a empreses per a la generació d'un impacte major.</i>)</p>
Capacitació econòmica per a persones desateses	Empreses que ofereixen productes o serveis que proporcionen o ajuden a aprovisionar activitats generadores d'ingressos per a persones desateses.	 <p>Acosten l'esport a infants i joves en països vulnerables per a contribuir al seu desenvolupament físic, social i emocional (MNI: <i>Foment de l'educació, Promoció de la salut i benestar de la clientela o usuàries.</i>)</p>
Productes per a poblacions desateses	Empreses que ofereixen productes socials que es dirigeixen o beneficien a poblacions tradicionalment necessitades i desateses.	 <p>Faciliten l'aprenentatge de llegir i escriure a nens i nenes amb dislèxia a través d'un joc interactiu validat científicament (MNI: <i>Foment de l'educació, Productes per a poblacions desateses.</i>)</p>
Foment de l'educació	Empreses que ofereixen productes o serveis que milloren les habilitats i els coneixements de les persones.	
Suport a empreses per a la generació d'un impacte major	Empreses que ofereixen productes o serveis que impulsen canvis positius en organitzacions per així millorar el seu impacte social o ambiental.	
Compromís amb l'art i la cultura	Empreses que ofereixen productes o serveis que promouen o preserven el compromís artístic, cultural o cívic.	
Promoció de la salut i benestar de la clientela o usuàries	Empreses que ofereixen productes o serveis que promouen la salut i el benestar de les persones.	

3.3. Pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat

Les pràctiques operatives d'una empresa són la manera com una empresa duu a terme les activitats del dia a dia. Les pràctiques operatives són molt diverses i engloben des de la gestió de les instal·lacions i processos de fabricació fins l'atracció de talent i la inclusió en l'equip de persones, passant per la manera com es prenen decisions, entre moltes altres activitats. En aquesta secció es presenten tot un seguit d'objectius i accions concretes que pot fer l'empresa per a tenir unes pràctiques operatives amb criteris de sostenibilitat que beneficiïn o impactin positivament en quatre agents d'interès: el medi ambient, l'equip de persones treballadores, la clientela i la governança de l'organització.



Les pràctiques operatives s'estructuren en 4 grans blocs:

I es divideixen en els següents àmbits:

- 1 Pràctiques operatives amb impacte en la governança empresarial**
 - Incorporar l'acompliment i el compromís amb l'impacte social i mediambiental en l'ADN organitzatiu
 - Fomentar una presa de decisions participativa i diversa
 - Promoure organitzacions transparents i ètiques
 - Generació d'una governança financera i econòmica transparent
- 2 Pràctiques operatives amb impacte en el medi ambient**
 - Mesurar i monitoritzar els consums mediambientals interns
 - Reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle generades directament per la organització
 - Reduir el consum directe de l'aigua a la organització
 - Reduir la quantitat de residus generats en les instal·lacions de la organització
 - Fer una bona gestió de materials i residus perillosos
 - Generació d'edificis eficients
- 3 Pràctiques operatives amb impacte en les persones treballadores**
 - Millorar i enfortir l'atracció, retenció i desenvolupament del talent
 - Fomentar una organització diversa i que vetlli per la igualtat de tracte i oportunitats
- 4 Pràctiques operatives amb impacte en la clientela**
 - Promoure una gestió ètica de la clientela
 - Vetllar per la qualitat dels productes i serveis i l'adaptació del feedback de la clientela

3.3.1. Pràctiques operatives amb impacte en el medi ambient

Els criteris mediambientals en les pràctiques operatives tindran més o menys rellevància en les empreses depenent de la seva naturalesa: si ofereixen un producte o un servei, si tenen instal·lacions físiques o no, si fan ús de materials perillosos, etc. A continuació es presenten cinc grans objectius generals als quals les empreses poden aspirar i les accions concretes que poden executar per tal d'aconseguir-los.

1. Mesurar i monitoritzar els consums mediambientals interns

Els consums mediambientals interns són tots aquells recursos que consumeix l'empresa com a conseqüència de la seva activitat, incloent energia, electricitat, gas, aigua, matèries primeres i generació de residus. La seva mesura i monitorització pot ajudar a entendre si se n'està fent un ús responsable i com es podria optimitzar, i addicionalment permet recopilar informació útil per a la redacció d'una memòria de sostenibilitat i per a ser transparents amb els grups d'interès. Les accions concretes que es poden fer per a aconseguir aquest objectiu inclouen:

- **Mesurar i fer un seguiment** de les emissions (vegeu l'*Annex 6.2.12 – Petjada de carboni d'una empresa*), el consum d'energia (renovable i no renovable) i aigua (incloent aigües residuals), i la generació de residus (perillosos i no perillosos) a les instal·lacions pròpies de l'organització.
- **Establir metes de reducció** de les emissions, el consum d'energia i aigua, i la generació de residus a les instal·lacions de l'organització.

2. Reduir les emissions de gasos d'efecte hivernacle generades directament per l'organització

Les emissions generades directament per l'organització inclouen, per una banda, les emissions generades pel desplaçament de les persones de l'equip i dins les instal·lacions (per exemple, les emissions derivades de processos de fabricació que requereixen combustió), i per altra banda les emissions generades per a produir l'electricitat que l'organització fa servir. L'assoliment d'aquest objectiu pot suposar un estalvi en la factura de la llum i el gas, a més de l'obtenció d'ajudes econòmiques destinades a la transició energètica i la reducció de les taxes ambientals (per a més informació vegeu la [Oficina Next Generation EU d'ACCIÓ](#) i el [Programa d'Acords Voluntaris de la Oficina pel Canvi Climàtic de Catalunya](#)). Per a assolir aquest objectiu es poden executar les següents accions:

- **Fer ús d'energia verda** a instal·lacions (oficines, botigues, fàbriques, etc.), ja sigui contractada o d'autoconsum a través de la instal·lació de plaques fotovoltaïques o altres fonts d'energia renovable.
- **Reduir d'ús d'energia** a les instal·lacions, per exemple fent servir LEDs, maquinària de baix consum, edificis eficients energèticament, etc.
- **Reduir les emissions de transport** (desplaçaments, viatges d'empresa, logística), per exemple fomentant el transport públic, proximitat, etc.

3. Reduir el consum directe d'aigua a l'organització

Tenint en compte la història de sequeres en el territori català i les prediccions de que aquestes augmentin a conseqüència del canvi climàtic [47], és important que les empreses catalanes facin un ús responsable de l'aigua. Així, les empreses podran estalviar en la factura de l'aigua i es podran reduir el risc associat a possibles disruptions o fluctuacions del preu en temps de sequera a través de les següents accions:

- **Controlar regularment canonades i aixetes** a les instal·lacions per evitar fuites.
- **Reduir el malbaratament d'aigua a les instal·lacions**, per exemple amb lavabos amb cadena 'llarga' i cadena 'curta', ús de maquinària amb cicles d'aigua tancats o amb poques pèrdues, etc.

4. Reduir la quantitat de residus generats en les instal·lacions de l'organització

Per tal de disminuir la quantitat de residus que acaben en evocadors o incinerats cal que les empreses facin esforços per a reduir la quantitat de residus que generen, prioritzant sempre primer la reducció de productes o materials utilitzats, la seva reutilització i, en última instància, el reciclatge. Per a poder assolir aquest objectiu es poden implementar les següents accions:

- **Reduir els residus generats a les instal·lacions**, per exemple fent ús de documents digitals i imprimint només quan sigui necessari, evitant plàstics d'un sol ús i substituint-los per alternatives reutilitzables, etc.

- **Optar per material d'oficina amb poc packaging, fet de materials reciclats o reutilitzable**, per exemple fent servir paper reciclat a l'hora d'imprimir, comprant bolígrafs, cafè i altres materials a l'engròs, etc.
- **Separació de residus reciclables a les instal·lacions.**

5. Fer una bona gestió de materials i residus perillosos

Amb la finalitat d'evitar riscos de la salut de les persones que treballen a l'organització i les que hi viuen a la vora, i per evitar la contaminació i destrucció d'entorns naturals és important que es duguin a terme les següents accions:

- **Capacitar al personal que tracti amb materials perillosos:** com tractar-los, guardar-los i llençar-los. Els materials perillosos són materials inflamables, explosius, verinosos o tòxics, com per exemple aerosols, bateries o pintura.
- **Separar degudament els residus perillosos al punt verd.**

Cas pràctic 3 – Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en el medi ambient



Instal·lació de nous equips de calefacció i enllumenat més eficients i millora de l'aïllament tèrmic d'edificis.



Processos de fabricació amb sistemes de purificació d'aigua per a poder reutilitzar-la al 100%.



Creació d'una instal·lació fotovoltaica de 109 hectàrees que permet operar dos parcs temàtics sencers.



Eliminació total de l'ús de paper a les oficines gràcies a comunicar-se únicament per correu i emmagatzemar tota la documentació de forma digital.

3.3.2. Pràctiques operatives amb impacte en les persones treballadores

La responsabilitat i les cures envers les persones que formen l'empresa són crucials per a assegurar el bon funcionament d'aquesta. A continuació es detallen els objectius que busquen enfortir les pràctiques operatives de les empreses en quant al tracte de les persones que hi treballen, així com les accions concretes que permeten assolir-los:

1. Millorar i enfortir l'atracció, retenció i desenvolupament de talent

La supervivència i prosperitat de l'empresa recauen en tenir un equip potent, satisfet i alineat amb el propòsit. Les generacions que pugen cada cop prioritzen més treballar en empreses que siguin sostenibles, el qual permet retenir talent i que l'organització creixi i s'enforteixi. Les accions que es poden fer per a aconseguir aquest objectiu inclouen:

- **Vetllar per la seguretat financera (retribució i beneficis addicionals)** fent ajustos amb l'IPC, fent partícip a l'equip de la distribució de beneficis, i altres beneficis com poden ser la retribució flexible, tiquets restaurant, suport de guarderies, assegurança mèdica, etc.
- **Vetllar pel desenvolupament professional i personal** de les persones de l'equip a través de plans de formació personalitzats, plans de desenvolupament professional, i avaluacions de desenvolupament 360º.
- **Vetllar per la satisfacció, compromís i conciliació de la vida laboral i personal** a través del foment del teletreball i la desconexió digital, flexibilitat horària d'entrada i sortida, oferta d'hores personals (enloc de dies personals), realització d'enquestes de clima laboral i de riscos psicosocials, etc.
- Implementar mesures de **prevenció de riscos laborals i seguretat** al lloc de treball i **foment d'hàbits saludables** (per exemple, impulsant la pràctica esportiva).

2. Fomentar una organització diversa i que vetlli per una igualtat de tracte i oportunitats

La diversitat en el lideratge i l'equip enriqueix les organitzacions i permet que aquestes s'ajustin a les necessitats de col·lectius als quals abans no es considerava, fent-les més resilients. Avui en dia continua sent un repte dins de les organitzacions on continuem identificant segregacions de caràcter vertical, horitzontal, bretxa salarial entre d'altres. Per a aconseguir una organització diversa i que vetlli per una igualtat de tracte i oportunitats, es poden dur a terme les

següents accions:

- En primer lloc, si ens plantegem incorporar la igualtat d'oportunitats com a element transversal en les nostres organitzacions és necessari fer una **diagnosi en matèria d'igualtat que abordi diferents àmbits** i que ens permeti extreure conclusions per poder adequar les accions que siguin més pertinents. Els àmbits que contemplarà la diagnosi són els següents: cultura organitzativa, promocions i desenvolupament professional, accés a la organització, política salarial, temps de treball i coresponsabilitat, condicions laborals (tipologies de jornada i tipologies de contracte), assetjament per raó de sexe i/o gènere, comunicació inclusiva i llenguatge no sexista, formació i salut i clima laboral.
- En segon lloc, **podem començar a apuntar en un pla d'acció** que abordi algunes de les següents accions:
 - **Instauració d'una cultura i gestió organitzativa inclusiva i diversa** a través de qüestionar-nos els supòsits, valors normes i preocupacions compartides per les persones d'una organització. Identificant si hi ha característiques més vinculades al sexe masculí que són més presents i que es valoren més positivament que característiques més vinculades amb el sexe femení (per exemple: treballar jornades laborals diàries més llargues de 8 hores). A través de la incorporació a la documentació corporativa del compromís amb la igualtat d'oportunitats (memòries anuals, codi ètic, manual de benvinguda, normatives internes, pàgina web, estatuts, etc), així com formacions a tota plantilla en matèria d'igualtat.
 - **Oferir unes condicions laborals igualitàries**, evitant el biaix en quant a jornades parcials i tipologies de contractes, garantint processos de promoció a posicions de responsabilitat que no estiguin condicionats al gènere de les persones candidates.
 - **Assegurar la no-discriminació en les noves incorporacions**, fent ús de llenguatge inclusiu en les ofertes de feina, evitar demanar dades de caràcter personal a través del currículum que puguin ser discriminatòries i mantenint el contingut de les entrevistes purament en l'àmbit professional.
 - **Realitzant un protocol d'assetjament sexual i/o per raó de sexe que permeti la prevenció.**
- Per últim, per tal de que la igualtat sigui un aspecte rellevant dins d'una organització i estigui present cal designar una persona com a responsable d'igualtat i diversitat o crear una comissió d'igualtat (en base a la mida de la organització) que vetlli per la igualtat entre dones i homes dins l'empresa i que faci seguiment de les mètriques i objectius que s'han plantejat abordar i en cas de que sigui necessari actualitzi/reconduexi les accions prèviament definides.
- **També podem generar mesures que vagin en la línia de fomentar la diversitat i la inclusió socio-laboral** a través de la col·laboració amb empreses d'inserció, l'adaptació de les instal·lacions per a fer-les accessibles per a tothom, etc.

Cas pràctic 4 – Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en les persones treballadores



Empresa que ha incorporat el servei de **guarderia** en el marc de les instal·lacions de l'empresa.



Guia de perspectiva de gènere en la comunicació i en l'atenció a les sòcies.



Persones treballadores sòcies, sent l'actiu més important de la organització



Contractació de **persones amb barreres cròniques d'accés laboral**.



Manifest per la coresponsabilitat, **jornada de 35 hores, flexibilitat i teletreball**.



Formació i inserció laboral a joves en situació vulnerable.



Revisió de la cultura organitzativa, **incorporació en diferents àmbits el compromís amb la igualtat.**



Organització innovadora en **usos del temps i coresponsabilitat.**

3.3.3. Pràctiques operatives amb impacte en la clientela

Una empresa que ofereix a la seva clientela allò que necessita i compleix les seves exigències i expectatives té el potencial de sostenir-se en el temps i prosperar. Per tal de fidelitzar la clientela i transmetre'ls confiança que mereixen, una empresa pot posar-se els objectius detallats a continuació:

1. Promoure una gestió ètica de la clientela

A través de:

- Implementació de **mesures de monitorització de la satisfacció i retenció de la clientela** (a través d'un lloc web amb servei d'atenció, opinions disponibles al públic, resposta eficient de les queixes, etc.).
- Formalització de polítiques que estableixin **pràctiques ètiques de màrqueting, publicitat o compromís amb la clientela**.

2. Vetllar per la qualitat dels productes i serveis i adaptació al feedback de la clientela

Per a oferir productes i serveis de qualitat, amb garanties, i adaptats a les exigències (explícites o no) de la clientela, cal executar les accions següents:

- **Establir de mecanismes de control de qualitat** formals i/o certificacions de qualitat de producte o servei.
- Proporcionar **garanties de qualitat i polítiques de retorn** adequades al producte o servei.
- Instaurar programes formals per a escoltar i **incorporar el feedback de la clientela** al disseny del producte o servei.

Cas pràctic 5 – Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en la clientela



Màrqueting i comunicació amb estàndards de diversitat i inclusió.

Tropicfeel

Empresa que **incorpora la opinió de les consumidores en la definició del seu producte** (motxilles).

3.3.4. Pràctiques operatives amb impacte en la governança empresarial

La governança ha adquirit molt de pes en el marc de la sostenibilitat degut a la necessitat de comptar amb pràctiques empresarials transparents, ètiques i allunyades de la corrupció. Es tracta d'una dimensió essencial per a la reputació de les companyies, però també per a l'exercici dels òrgans de direcció. Engloba totes aquelles pràctiques i procediments interns que assegurin el bon funcionament de la companyia, a més de complir amb la legislació i mantenir uns estàndards ètics elevats. A continuació s'hi presenten els objectius als quals una empresa pot aspirar per a assegurar unes pràctiques de governança honestes i sostenibles:

1. Incorporar l'acompliment i el compromís amb l'impacte social i mediambiental en l'ADN organitzatiu

El propòsit de l'empresa de generar un impacte positiu ha d'estar ben arrelat a l'ADN organitzatiu per a que totes les parts de l'equip vagin a una, i que tothom entengui el paper que l'empresa juga en la transició cap a una economia sostenible. Els mecanismes per a traslladar aquesta mentalitat al conjunt de l'empresa inclouen:

- Designació d'una **persona responsable de la sostenibilitat a l'empresa** (ex. Sustainability Manager) perquè gestioni la integració holística de la sostenibilitat de l'empresa. En cas que l'empresa tingui un creixement exponencial a curt/mig termini, valorar la creació d'un Comitè de Sostenibilitat. Adaptació de la definició de les funcions dels llocs de treball, responsabilitats internes i objectius individuals d'exercici des d'una perspectiva de sostenibilitat.
- Definició d'un **propòsit empresarial que faci explícit el compromís social i/o mediambiental** envers els agents d'interès. **Integrar del propòsit en tots els àmbits de l'empresa:** a l'hora de prendre decisions de negoci, el mesurament i definició de l'èxit de l'empresa, la descripció de posicions gerencials i la capacitació de l'equip.

- Definició d'una **política d'involucració formal de les parts interessades**, que inclogui: una definició dels mecanismes que l'empresa implementa per involucrar els grups d'interès en la creació de l'estratègia de sostenibilitat de l'empresa. Una descripció dels processos formals i diaris que implementa l'empresa per demanar informació de les parts interessades (ex. grups de discussió, enquestes, reunions comunitàries, entre d'altres). Una descripció de les responsabilitats internes a l'empresa per demanar aquesta informació, analitzar-la i fer-ne la difusió (a nivell intern) dels resultats.
- Construcció d'una estratègia en sostenibilitat a través de la definició d'uns compromisos estratègics, unes accions i uns indicadors que permetin fer seguiment del compliment.

2. Fomentar una presa de decisions participativa i diversa

La inclusió de persones en diferents posicions dins l'empresa en el procés de presa de decisions pot enriquir la resolució d'aquestes, fent l'empresa més resilient, i fomentant el creixement personal i la implicació de les persones de l'equip. Això pot aconseguir-se a través de:

- Governança participativa i democràtica.
- Presència de grups socials insuficientment representats en la composició dels òrgans de govern i els seus comitès

3. Promoure organitzacions transparents i ètiques

Per tal de transmetre confiança als agents d'interès i complir amb les expectatives ètiques que aquests requereixen, l'empresa hauria de:

- **Publicar i divulgar** dels estats financers, indicadors d'impacte social i mediambiental, propietat, membres dels òrgans de govern, el codi de conducta, codi ètic, política d'anticorrupció, etc.
- **Conduir auditories internes i/o externes**
- **Establir una política d'anticorrupció i un codi ètic** i fer-ne un seguiment comunicació i formació recurrents per a que tot l'equip, incloent la gerència, en tingui coneixença

Cas pràctic 6 – Exemples d'empreses amb pràctiques operatives amb un impacte positiu en la governança empresarial



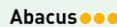
Realització d'una **anàlisi de materialitat** per identificar els agents d'interès i l'impacte sobre ells.



Integració de la sostenibilitat en el propòsit de l'empresa, establint compromisos amb la comunitat i la protecció dels oceans



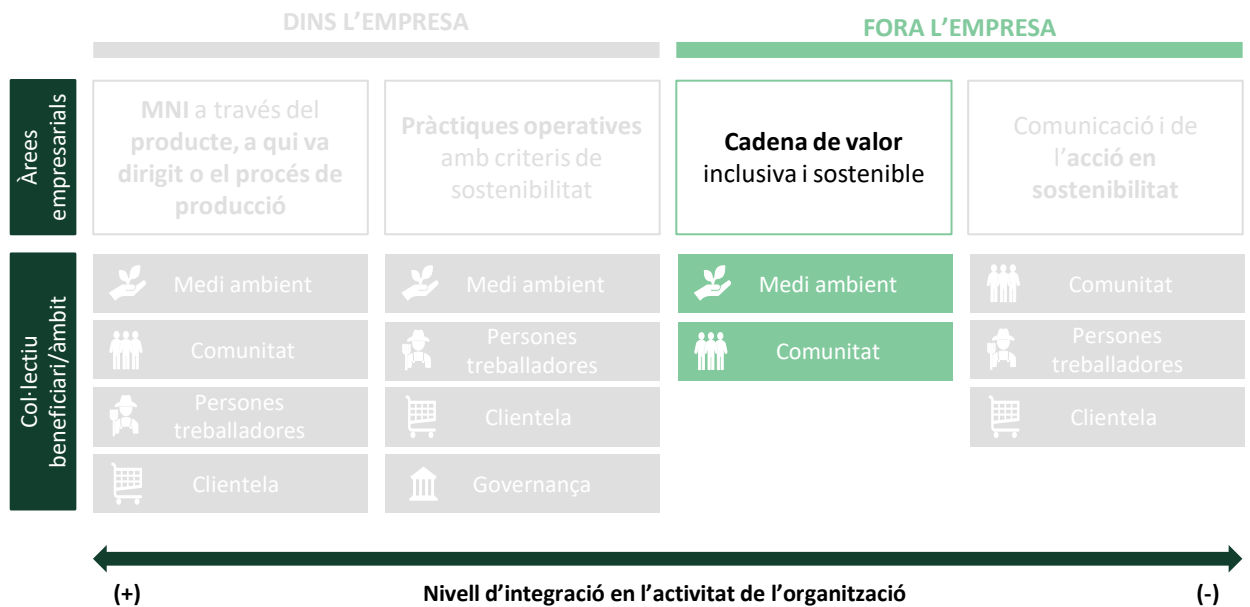
Realització d'una **memòria de sostenibilitat** de cara a **fomentar la transparència**.



Cooperativa amb un **model de governança de gestió compartida i transparent**.

3.4. Cadena de valor inclusiva i sostenible

La cadena de valor d'una empresa està formada per tots aquells actors o empreses que no formen part de la organització però que duen a terme les activitats necessàries per a comercialitzar-ne els productes o serveis. Això engloba, per exemple, la producció de matèria prima, transport de mercaderies, fabricació, màrqueting, etc. Per a reduir i minimitzar l'impacte d'una empresa i que aquesta sigui sostenible cal, indispensablement, que totes les fases prèvies que permeten executar l'activitat empresarial també siguin de baix impacte. Així doncs, una empresa no podrà ser verdaderament sostenible si les empreses o agents que contracta o amb qui col·labora no ho són també. Malgrat no tenir un control directe sobre com operen les empreses proveïdores, l'organització pot tenir una forta influència en el conjunt de la seva cadena de valor a través de condicions contractuals i requisits. Al cap i a la fi, si moltes empreses demanen uns mínims de responsabilitat social i mediambiental a les seves empreses proveïdores, aquestes es veuran obligades a adaptar-se al mercat i això pot acabar desencadenant un efecte cascada que beneficiï al sector en general. A continuació veure accions que tenen com a objectiu tenir cadenes de valor amb impacte positiu en el medi ambient i en la comunitat.



3.4.1. Cadena de valor respectuosa amb el medi ambient

L'impacte de la cadena de valor en el medi ambient es pot classificar en dos grans blocs: l'impacte generat per l'activitat d'aquelles empreses que ens proveeixen de serveis o productes, i l'impacte generat pel transport de mercaderies. A continuació detallarem aquelles accions concretes que pot dur a terme una empresa per a incentivar i contribuir en la reducció de l'impacte mediambiental de la seva cadena de valor:

1. Reduir l'impacte ambiental de les empreses proveïdores

Les accions que permetran assolir aquest objectiu inclouen:

- Analitzar els nivells de **riscos ambientals** (e.g., ús intensiu d'aigua, emissions, ús de substàncies perilloses, etc.) **de la tota la cadena de valor** (matèries primes, empreses proveïdores, distribuïdores i partners).
- **Redactar una política de compres i criteris de selecció d'empreses proveïdores basat en el seu impacte ambiental.**
- **Avaluar el compliment dels criteris d'impacte ambiental** de les empreses proveïdores (directament o a través d'auditories externes).
- **Col·laborar amb les empreses proveïdores** en els seus plans de millora per a assegurar pràctiques i instal·lacions més respectuoses amb el medi ambient.

Reduir l'impacte associat al transport de mercaderies

En aquest àmbit, les empreses poden vetllar per assegurar-se que el transport dels seus productes o de les matèries primes és òptim i de baix impacte a través de:

- Utilitzar **vehicles de baixes emissions** (e.g., vehicles elèctrics, híbrids).
- **Assegurar mètodes d'enviament de baixes emissions**, prioritzant trens i camions sempre que sigui possible i optimitzant les rutes de transport.
- **Fent ús de packaging** lleuger, amb una mida ajustada al seu contingut, fàcil de transportar, resistent, fet amb materials de baix impacte i/o reciclables per tal de poder transportar la major part de producte en el mínim nombre de trajectes.

Cas pràctic 7 – Exemples d'empreses amb una cadena de valor respectuosa amb el medi ambient



Foment de la incorporació d'**aliments orgànics** a l'alimentació en escoles públiques.



Eviten el transport aeri de mercaderies assegurant-se que tot el que reben al centre logístic i els enviaments de producte es fan per terra o mar.

3.4.2. Cadena de valor respectuosa amb la comunitat

La globalització ha permès que tinguem molt més fàcil accés a algunes matèries primes que creixen o existeixen només en a certes zones del planeta, com ara el sucre, el cotó o els minerals necessàries per a fer microxips. Els països amb més recursos naturals solen ser dels més pobres i amb inestabilitat socio-política. Així, la major part de les matèries primes utilitzades per a fabricar els productes que fem servir en el nostre dia a dia han estat extretes, molt probablement, en situacions de precarietat laboral i/o explotació. A l'altre cara de la moneda, els petits productors locals i empreses 'de tota la vida' es veuen forçades a tancar a causa de la competència de preus amb països amb ma d'obra més barata. Tota aquella empresa que vulgui, doncs, ser respectuosa amb la comunitat haurà d'apuntar als dos objectius següents:

1. Assegurar una cadena de valor traçable, ètica i responsable

Per a aconseguir-ho, es poden dur a terme les següents accions:

- **Identificar els nivells de riscos socials** (e.g., vulneració de drets humans i/o laborals, etc.) **de la tota la cadena de valor** (matèries primes, empreses proveïdores, distribuïdores i partners).
- Definir una **política de compres i criteris de selecció d'empreses proveïdores basat en les seves condicions laborals i compromís amb la comunitat local**.
- **Avaluació del compliment dels criteris d'impacte social** de les empreses proveïdores (directament o a través d'auditories externes).
- **Capacitar i col·laborar amb empreses proveïdores** per a que compleixin amb els requisits ètics i les condicions laborals preestablerts (i.e., Codi de Conducta).

2. Prioritzar l'economia local

En el cas que es pugui, tenint en compte la naturalesa del negoci, l'empresa pot reforçar l'economia local a través de:

- Prioritzar **empreses proveïdores de proximitat**.
- Establir **relacions duradores i de confiança amb les empreses proveïdores**.

Cas pràctic 8 – Exemples d'empreses amb una cadena de valor respectuosa amb la comunitat



Compren matèries primeres directament a productors per **assegurar un comerç just**.



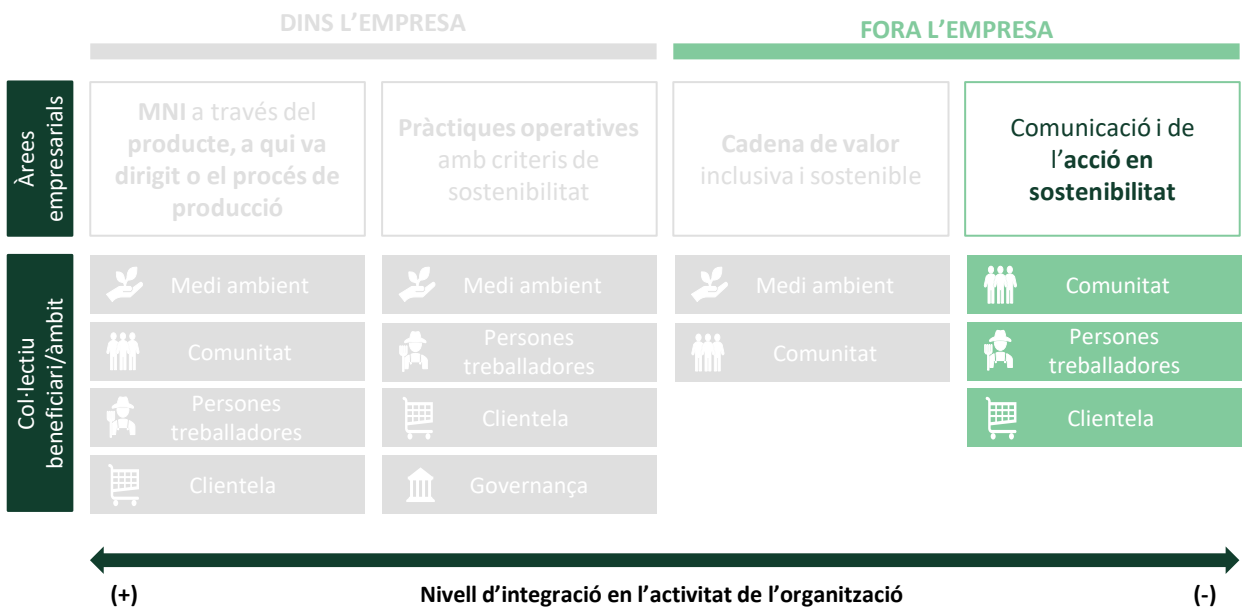
Promouen la **traçabilitat dels productes** (origen de les matèries primes, condicions laborals d'empreses proveïdores, etc.).



Seleccionen **empreses proveïdores locals** per donar suport a l'economia comunitària.

3.5. Comunicació de l'acció en sostenibilitat

El canvi de rumb cap a la sostenibilitat, com hem vist, pot tenir fortes implicacions en el model de negoci, les operacions internes i les relacions amb la cadena de valor. Per tal de que els agents d'interès entenguin què s'està fent i perquè, farà falta que hi hagi un discurs coherent en quant als motius i la intenció darrere aquesta transició. Aquest discurs tindrà una doble utilitat: per una banda, ajudarà a alinear expectatives i motivacions dins el propi equip per anar a la una, i per altra banda permetrà ser transparents amb els agents d'interès externs (clientela, comunitat, empreses proveïdores, banca, etc.) i informar amb honestedat sobre els compromisos i implicacions d'aquest nou tarannà. És el moment perquè les empreses passin a l'acció. Dins de les estratègies i les accions per la sostenibilitat realitzades per les empreses ha de tenir-se molt en compte el paper de la comunicació, que pot marcar la diferència entre l'èxit i el fracàs de totes les iniciatives. Hem de fugir del greenwashing, comunicar internament de manera correcta, i donar suport a la publicació dels avenços amb dades impulsaran l'efecte de les accions dutes a terme. És fonamental que la comunicació de les mesures en sostenibilitat realitzades per una empresa estigui basada en fets reals. Si una empresa anuncia que reduirà el seu ús de plàstics o les seves emissions, treballarà amb empreses proveïdores sostenibles, o utilitzarà materials reciclats, ha de demostrar-lo amb fets i xifres abans de compartir-ho.



El **greenwashing**, també conegut com 'ecoblanquejament' o 'rentat ecològic' és una pràctica de màrqueting destinada a crear una imatge il·lusòria de responsabilitat ecològica que no es correspon amb la realitat de les accions de l'empresa. Per tal d'evitar caure en una comunicació enganyosa, caldrà que l'empresa comuniqui els seus objectius i assoliments de forma honesta i realista, amb una estratègia, propòsit i estructura empresarial darrere que ho recolzin.

Exemples:



L'any 2010 **McDonald's** va canviar el color corporatiu vermell pel verd per a crear una imatge de marca ecològica, quan encara avui en dia segueix comprant productes que contribueixen altament a la destrucció de l'Amazones.



GeneralMotors, el primer productor mundial de vehicles de motor, ha desenvolupat un programa de plantació d'arbres per a cada vehicle venut en comptes de focalitzar-se en produir cotxes més sostenibles (elèctrics, híbrids, etc.).



ExxonMobil, una de les empreses petroleres més grans del món, han anunciat la seva ambició de ser net-zero al 2050 però entre 2010 i 2018 només va destinar el 0,23% de les seves despeses de capital en energies renovables i de baixes emissions

Les companyies que mesuren i avaluen l'impacte real de les seves estratègies en sostenibilitat podran comunicar tan internament com externament de forma fonamentada la seva situació i els seus avanços sense por de ser acusades de greenwashing. Compten amb persones treballadores, i empreses col·laboradores com prescriptores que poden confirmar les seves accions i demostrar els resultats. Això ens permetrà tant acostar-nos a la clientela que valora la sostenibilitat com ser vistos pels agents d'interès i fins hi tot per les empreses competidores com a models referents en sostenibilitat el que les farà caminar cap a la construcció d'estratègies de sostenibilitat reals.

Tan bon punt es defineix una direcció clara, amb una intenció de maximitzar l'impacte positiu i minimitzar el negatiu, l'empresa hauria de començar a comunicar la seva acció i objectius en sostenibilitat tan internament com externament:

3.5.1. Comunicació interna

Per tal d'avançar en la mateixa direcció, l'equip ha d'estar al corrent dels nous objectius i dinàmiques de l'empresa, i així poder reajustar prioritats. Una comunicació transparent i oberta amb l'equip facilitarà que no es percebin els canvis com a imposicions, i en alguns casos pot fer que fins i tot l'equip se senti particip d'un moviment que s'alinea amb els seus propis valors, permetent la retenció i captació de talent. Que totes les persones que formen part de l'empresa siguin coneixedores i entenguin tant les mesures com les polítiques en sostenibilitat és essencial per a assegurar la seva implementació de manera correcta. Informar i explicar sobre les iniciatives i normes que s'adopten en cada nivell, formar als equips, monitorar els avenços i corregir els errors és l'única manera de progressar cap a la sostenibilitat empresarial. L'equip encarregat de la implementació de la comunicació ha de treballar de la mà amb les persones de l'empresa responsables de la sostenibilitat per a organitzar i realitzar accions de caràcter estratègic, que expliquin els detalls de les iniciatives i les maneres de treball que s'adoptaran. El principal objectiu ha de ser que tota la plantilla tingui la sostenibilitat com a prioritat en el desenvolupament de les seves funcions, de manera que es pugui aplicar de manera holística la sostenibilitat i vetllar pel propòsit.

Algunes eines que ens permeten comunicar externament la nostra estratègia en sostenibilitat són:

- **Reunions d'equip:** Per a comunicacions més potents, com per exemple si l'empresa es disposa a fer un canvi en el model de negoci, el més efectiu és conduir reunions d'equip en persona, per a facilitar l'intercanvi d'impressions, mostrar-se proper amb l'equip i considerar suggerències.
- **Butlletí informatiu:** Per a comunicar victòries, reptes i objectius més petits i que tothom pugui estar-ne al corrent, el butlletí per correu o *newsletter* pot ser d'utilitat.

3.5.2. Comunicació externa

L'empresa té doble responsabilitat en quant a la comunicació externa. Per una banda, cal saber transmetre i comunicar les prioritats de sostenibilitat als agents de la cadena de valor. La meitat de l'impacte social i mediambiental d'una organització correspon a la seva cadena de valor, i treballar per a que aquesta millori les seves pràctiques donarà suport no només a la pròpia empresa, sinó també als agents d'interès que es relacionin amb les seves empreses proveïdores. Per altra banda, la societat demanda que les empreses es responsabilitzin dels seus actes i es comprometin amb la comunitat i el planeta. És per això que la comunicació de la intencionalitat per a canviar el negoci cap a un propòsit de baix impacte, amb els objectius tangibles que se'n desprenen, pot repercutir positivament en la reputació de l'empresa (sempre i quant vagi acompanyada d'esforços reals per aconseguir-los, és clar). No és necessari fer les coses perfectes per a començar a comunicar-les, al contrari: com més transparent sigui el missatge, millor. Per una banda, això pot fer que la clientela se senti més compromesa amb la marca gràcies a tenir una estratègia comunicativa més humana i honesta. Per una altra banda, pot ajudar a visibilitzar la complexitat de la transformació i posar en valor la feina feta, a la vegada que posa pressió i pot incentivar altres empreses del sector a que comencin el seu propi camí i desencadenar en un efecte cascada.

En tots dos casos, és important que tota la **informació que es comuniqui estigui ben contextualitzada i que sigui sostenible real, com a element clau per assegurar el futur**: la clientela no té perquè estar al corrent de la realitat del sector, l'impacte d'aquest, o la dificultat d'aconseguir millors resultats. Malgrat això, també cal **tenir cura de la narrativa i el llenguatge que s'utilitza**, i adaptar-los als codis comunicatius de l'audiència. Depenent de la naturalesa de l'empresa farà falta connectar amb persones amb un perfil més tècnic, mentre d'altres requeriran un enfocament més juvenil, activista o inclús emotiu.

Algunes eines que ens permeten comunicar externament la nostra estratègia en sostenibilitat són:

- **Pàgina web**: La pàgina web és una eina de divulgació passiva que permet que qualsevol agent d'interès pugui tenir accés a la informació sobre els esforços de sostenibilitat de l'empresa i reforçarà la transparència i la generació de confiança envers la clientela.
- **Memòries en sostenibilitat**: Existeixen un seguit de guies que dictaminen com hauria de ser la memòria o informe de sostenibilitat per a ésser complets i comparables amb d'altres empreses. Aquestes guies o **estàndards** expliquen els continguts que cal incloure a la memòria de sostenibilitat i el format que se'ls hi hauria de donar, amb un cert nivell de flexibilitat en funció de les característiques de l'empresa tals com el sector o la mida. Els estàndards de reporting més utilitzats a Espanya són el **Global Reporting Initiative (GRI)** (37% de les empreses amb memòries de sostenibilitat el fan servir) i el Pacte Mundial (27%) [48]. Malgrat tenir algunes diferències, a grans trets ambdós estàndards concorden en que una memòria de sostenibilitat ha de contenir, com a mínim, la següent informació [36]:
 1. **Aspectes socials** – referència a les mesures adoptades per promoure la igualtat de gènere, la retribució laboral justa, el respecte pels drets humans o la protecció de les comunitats locals.
 2. **Aspectes mediambientals** – efectes actuals i potencials de l'activitat empresarial sobre el medi ambient (ús d'energia, emissions de gasos contaminants, consum d'aigua, producció de residus, etc.).
 3. **Cadena de subministrament** – mesures adoptades per l'empresa per a identificar, analitzar i controlar els riscos associats a la cadena de subministrament.
 4. **Aspectes ètics** – procediments interns existents per fer front a situacions de corrupció, suborn o maltractament laboral.

El camí de la sostenibilitat pot semblar difícil, però **és essencial començar a fer camí**. El futur de tot el planeta està en joc i les empreses han de passar a l'acció, secundant-se en la comunicació per a assegurar que el seu impacte és real. Una estratègia mediambiental, social i de governança fonamentada ha de basar-se en la comunicació interna i externa per a aconseguir l'èxit, fugir del greenwashing i construir un demà millor.

Conclusions

4.1. Conclusions generals

Com hem anat veient a través del recorregut d'aquesta guia l'empresa és un actor clau i amb un paper fonamental per donar resposta als reptes socials i mediambientals que actualment són de vital importància abordar en la nostra societat.

El principal mecanisme que tenen les empreses per abordar-los és incorporant la sostenibilitat com a centre de la presa de decisions i construint una estratègia de sostenibilitat que tingui present els diferents agents d'interès. Per tal de que les estratègies de sostenibilitat siguin coherents i assolixen els objectius desitjats cal tenir en compte tant empreses proveïdores, com la clientela o les persones treballadores i incorporar-les en la presa de decisions. Per altra banda, és indispensable poder crear instruments en el marc de la organització com és una governança en sostenibilitat que permeti fer el seguiment de les accions a implementar en el marc de l'estratègia i que incorpori aquesta cultura organitzativa de manera transversal en el marc de la organització.

L'empresa responsable apostarà per un model de negoci capaç de generar valor per a tots els grups d'interès enfortint l'èxit empresarial a llarg termini contribuint alhora a la millora de la societat. Un model de col·laboració nou és necessari, un model de col·laboració basat en l'aportació de valor i l'intercanvi de coneixement, capacitats i recursos. Per tal de poder-lo implementar seran claus algunes palanques com ara l'impuls de l'alta direcció que passa per definir una estratègia i planificació, que estableixi l'objectiu empresarial i el full de ruta per assolir-lo, la involucració de les persones treballadores en el disseny i la implementació, l'adaptació a les forces del mercat, el temps i recursos per implementar-ho i la capacitat d'innovar per abordar els reptes de sostenibilitat, entre d'altres.

Tan bon punt l'empresa col·loca la sostenibilitat al centre es poden treballar en les diferents àrees que poden tenir un impacte en els seus agents d'interès, ja sigui a través de la generació d'estratègies de sostenibilitat integrades internament dins de l'empresa (des de les operacions: polítiques de desenvolupament i retenció del talent, accions que permeten generar una organització diversa i igualitària, pràctiques de gestió i mesura mediambiental, pràctiques pel foment d'una organització ètica i transparent etc o es poden generar models de negoci d'impacte que estiguin enfocats a resoldre tant necessitats socials, com mediambientals o culturals) o des de la generació d'estratègies de sostenibilitat de portes enfora, com ho són la relació amb la cadena de valor per a que sigui inclusiva i sostenible, el vincle amb la comunitat i la comunicació de l'acció en sostenibilitat.

Com hem vist, les empreses amb propòsit són aquelles que el declaren explícitament i que inicien un procés de millora constant per convertir-se en empreses que gestionen els seus assumptes de sostenibilitat de forma holística. Existeixen empreses que ja neixen amb un propòsit i d'altres que es transformen i el generen quan comencen el camí cap a la sostenibilitat. Les empreses han de fer camí cap a la definició del seu propòsit vinculant l'essència i raó de ser de la organització amb els reptes que volen abordar i implementant projectes de valor social i mediambiental que contribueixin a la millora de la vida diària de les persones i la societat en què opera.

La complexitat de l'entorn en el que ens trobem requereix que els principals actors (administracions públiques, empreses i organitzacions del tercer sector) uneixin forces i generin sinèrgies, assegurant una resposta coordinada als reptes socials i mediambientals que tenim al present i que és prioritari per deixar un planeta habitable per a les generacions futures.

- [1] **Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS)**. *Informe INOSCAT núm. 10 | Treball precari, habitatge privatiu i manca d'inversió social* (2019)
- [2] **Save the Children**. *Desheretats. Desigualtat infantil, igualtat d'oportunitats i polítiques públiques* (2017)
- [3] **Spora Sinergies i Universitat Autònoma de Barcelona**. *L'estigma i la discriminació en salut mental a Catalunya* (2016)
- [4] **Dirección General de Planificación en Salud**. *El estado de salud, los comportamientos relacionados con la salud y el uso de servicios sanitarios en Cataluña* (2020)
- [5] **PAH Barcelona**. *Els desnonaments continuen pujant*: <https://pahbarcelona.org/ca/els-desnonaments-continuen-pujant/> (últim accés el maig de 2022)
- [6] **J. R. Petit et al.** *Nature* 399 (1999)
- [7] **W. Steffen, P.J. Crutzen, J.R. McNeill**. *Ambio* 36 (2007)
- [8] **J. Rockström et al.** *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity* (2009)
- [9] **National Geographic**. *¿Qué es el aumento del nivel del mar?* <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/que-es-el-aumento-del-nivel-del-mar> (últim accés el maig de 2022)
- [10] **European Court of Auditors**. *Combating desertification in the EU: a growing threat in need of more action* (2018)
- [11] **Millennium Ecosystem Assessment**. *Ecosystems and Human Well-being: Current State and Trends – Biodiversity* (2005)
- [12] **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. *Declining bee populations pose threat to global food security and nutrition*. <https://www.fao.org/news/story/en/item/1194910/icode/> (últim accés el maig de 2022)
- [13] **Stockholm Resilience Center**. *The nine planetary boundaries* <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/the-nine-planetary-boundaries.html> (últim accés el maig de 2022).
- [14] **UNEP**. *About Montreal Protocol*. <https://www.unep.org/ozonaction/who-we-are/about-montreal-protocol> (últim accés el maig de 2022)
- [15] **National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA)**. *Ocean acidification*. <https://www.noaa.gov/education/resource-collections/ocean-coasts/ocean-acidification> (últim accés el maig de 2022).
- [16] **WWF China**. *What we do – Freshwater*. https://en.wwfchina.org/en/what_we_do/freshwater/#:~:text=Specifically%2C%20China%20is%20facing%20severe,of%20water%20resources%20in%20others. (últim accés el maig de 2022)
- [17] **IPCC**. *Climate change and land: and IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems* (2019)
- [18] **J. Carbonell**. *Entrevistes elcritic.cat – Yayo Herrero “Vivir en las ciudades será cada vez más difícil”*: <https://www.elcritic.cat/entrevistes/yayo-herrero-los-partidos-de-izquierdas-a-veces-son-demasiado-miedosos-a-la-hora-de-hacer-frente-al-problema-ambiental-12056> (últim accés el maig de 2022)
- [19] **D. Meadows et al.** *The limits to growth* (1972)
- [20] **N. Georgescu-Roegen**. *The entropy Law and the Economic Process in Retrospect* (1986)
- [21] **H. Bowen**. *Social Resonsibilities of the Businessman* (1953)
- [22] **M. Friedman**. *Milton Friedman responds* (1972)
- [23] **H. C. Wallich i J. J. McGowan**. *Stockholder interest and the corporation's role in social policy* (1970)

- [24] **K. Davis**. *The case for and against business assumption of social responsibilities* (1973).
- [25] **M. E. Porter i M. R. Kramer**. *The competitive advantage of corporate philanthropy* (2002).
- [26] **S. Hart**. *Beyond greening: strategies for a sustainable world* (1997).
- [27] **T. Dyllick i K. Hockerts**. *Beyond the business case of for corporate Sustainability* pg. 131 (2002)
- [28] **J. Aloisi de Larderel**. *Sustainable Development: The Role of Business* (2009)
- [29] **E. J. Mishan**. *The Economic Growth Debate: An Assessment* (1977)
- [30] **M. Koch**. *Capitalism and Climate Change: Theoretical Discussion, Historical Development and Policy Responses* (2012)
- [31] **National Geographic**. *Great Pacific Garbage Patch* <https://education.nationalgeographic.org/resource/great-pacific-garbage-patch> (últim accés el maig de 2022)
- [32] **Carbon Disclosure Project**. *The Carbon Majors Database – CDP Carbon Majors Report 2017* (2017).
- [33] **CDP i We Mean Business**. *The Business end of climate change* (2016)
- [34] **BSR & GlobeScan**. *The State of Sustainable Business* (2019 i 2020)
- [35] **Deloitte**. *Embedding sustainability into core strategy and business operations* (2020)
- [36] **S. Marín García**. *Sostenibilidad y RSC* (2019)
- [37] **Fonditel**. *Spainsif: “La inversión sostenible crece un 21% en 2020 y supera por primera vez la tradicional”*. <https://www.fonditel.es/noticias/spainsif-inversion-sostenible-supera-tradicional/> (últim accés el maig de 2022)
- [38] **EY**. *Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?* (2017)
- [39] **PwC**. *Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace* (2016)
- [40] **Pure Strategies**. *The path to product Sustainability* (2014)
- [41] **OmnicomPRGroup**. *Brecha de Autenticidad 2021* (2021)
- [42] **The Ellen MacArthur Foundation**. *Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe* (2015)
- [43] **McKinsey & Company**. *McKinsey Global Survey Results. Sustainability’s Strategic Worth* (2014)
- [44] **A. Osterwalder & Y. Pigneur**. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (2010)
- [45] **M. Yunus et al.** *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience* (2010)
- [46] **J. Defourny i M. Nyssens**. *Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models* (2017)
- [47] **Universitat de Barcelona**. *La sequera i la pujada del nivell del mar són els impactes del canvi climàtic que més afectaran la conca mediterrània* (2022)
- [48] **Deloitte**. *¿Hacia dónde se dirige España en materia de información no financiera?* (2017)
- [49] GHG prot: https://www.ghgprotocol.org/sites/default/files/ghgp/Global-Warming-Potential-Values%20%28Feb%2016%202016%29_1.pdf
- [50] **J. Defourny i M. Nyssens**. *The EMES approach of social enterprises in a comparative perspective* (2014)

Annex

- 6.1. Resultats de l'enquesta del clúster Kids**
- 6.2. Plantilles i recursos per a la implementació de bones pràctiques**
- 6.3. Estàndards i certificacions en sostenibilitat**
- 6.4. Indicadors clau (KPIs)**

6.1. Resultats de l'enquesta del KID'S CLUSTER

Durant el transcurs del programa Alpha Planet, les empreses han pogut respondre una enquesta que ha servit per a entendre les seves característiques, el seu nivell de maduresa en quant a la sostenibilitat, i les seves inquietuds de cara al futur. A continuació es detallen les preguntes de l'enquesta:

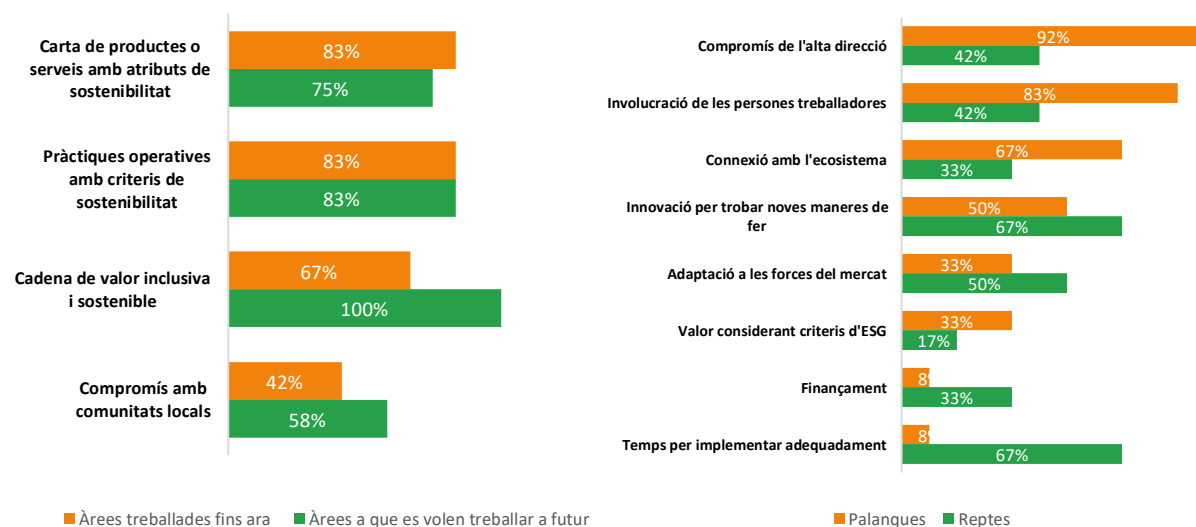
Preguntes de l'enquesta:

1. Número de persones que treballen a l'empresa
2. Facturació de 2021
3. Sector on opera l'empresa
4. En quines àrees esteu treballant actualment la sostenibilitat?
5. Quines considereu que han estat les palanques que us han permès incorporar pràctiques de sostenibilitat a la vostra empresa?
6. En quines àrees us agradaria treballar la sostenibilitat en un futur?
7. Quins són els principals reptes/necessitats que identifiqueu a l'hora d'aplicar les pràctiques de sostenibilitat a futur?

Resultats:

L'enquesta va ser resposta per 12 organitzacions, d'aquestes la **gran majoria (92%) són PIMEs** (equips de menys de 200 persones) i engloben empreses dels **sectors de la consultoria, material escolar, jocs i joguines, editorials, serveis de lleure i serveis d'aprenentatge**. A continuació es detallen tant les àrees de treball que es volen treballar més en futur i que s'estan treballant més a l'actualitat, així com les principals palanques i barreres alhora d'implementar-les.

- L'àrea de treball en la que més empreses han treballat més és en **oferir productes o serveis amb atributs de sostenibilitat**, i en la que més es vol treballar més en un futur és en tenir **una cadena de valor inclusiva i sostenible**.
- Per altra banda, les **palanques** que han facilitat més la incorporació de pràctiques de sostenibilitat són **el compromís del personal, ja sigui alta direcció o de l'equip**, i les principals **barreres o reptes** identificats alhora d'implementar la sostenibilitat són la **necessitat d'innovar per trobar noves maneres de fer i la falta de temps per implementar els canvis**.



6.2. Plantilles i recursos per a la implementació de bones pràctiques

En aquest Annex hi incloem guies per a la implementació de les bones pràctiques que s'han anat introduint al llarg de la Guia:

Recurs	Descripció del recurs de suport en la implementació	Pàgina
Anàlisi de materialitat	Procés per identificar, avaluar i prioritzar potencials temes materials amb impacte econòmic, social o mediambiental que podrien afectar al negoci de les empreses i/o als seus grups d'interès.	52
Memòria de sostenibilitat	Document descriptiu de les externalitats causades a nivell social, mediambiental i de governança (ESG) d'obtenir resultats financers en l'esfera d'influència de l'empresa.	53
Política retributiva	Document formal que estableix el sistema de compensació de l'empresa tenint en compte tant la remuneració (salari fixe i salari variable) com els beneficis addicionals que l'empresa ofereix a la seva plantilla.	54
Política de desenvolupament professional	Document formal que defineix les oportunitats i activitats d'aprenentatge i desenvolupament de les que disposen les persones treballadores de l'empresa per estendre el seu coneixement, competències i habilitats digitals.	55
Manual d'acollida	Document formal que s'utilitza com a eina clau de comunicació per a les persones treballadores i conté les regles i polítiques significatives de l'empresa (ex. política de no discriminació, política retributiva, etc.).	56
Política de donacions	Document per establir un compromís formal de l'empresa de participació en la comunitat a llarg termini per abordar qüestions socials i/o mediambientals alineades amb el propòsit.	57
Codi de conducta d'empreses proveïdores	Document formal creat per l'empresa i compartit amb les principals empreses proveïdores per a garantir que aquestes últimes compleixin amb certs requisits de sostenibilitat .	58
Manual de compra verda i/o de proximitat	Document formal que estableix criteris preferents de compres directes i indirectes : a) lleis i regulacions bàsiques, b) proximitat i/o responsabilitat mediambiental, c) estàndards socials i/o mediambientals, entre altres.	59
Política de logística	Document formal que aborda de forma holística tots els aspectes vinculats al desplaçament de béns de l'empresa identificant compromisos i pràctiques encaminades a reduir l'impacte mediambiental.	60
Política de mobilitat corporativa	Document formal creat per l'empresa i compartit amb la plantilla que estableix les directrius dels viatges corporatius a tres nivells: a) mobilitat diària, b) mobilitat entre instal·lacions de l'empresa, c) mobilitat per a visitar a la clientela o empreses proveïdores .	61
Política de canvi climàtic	Document formal que identifica els impactes mediambientals més significatius de les operacions i la cadena de subministrament de l'empresa i les accions que s'implementaran de forma global per a mitigar-los.	62
Petjada de carboni d'una empresa	Metodologia de càlcul de les emissions de gasos d'efecte hivernacle (GEH) que es generen al llarg de la cadena de valor del producte o servei que l'empresa ofereix , des de l'extracció de les matèries primeres fins la venda del producte.	63
Anàlisi del cicle de vida (ACV)	Eina metodològica que serveix per mesurar l'impacte ambiental d'un producte, servei, procés o sistema al llarg de tot el seu cicle de vida (des que s'obtenen les matèries primeres fins a la seva fi de vida i gestió posterior).	64
Política de màrqueting ètic	Document formal que defineix mecanismes i pràctiques moralment correctes en el disseny i implementació d'estratègies de màrqueting i publicitat .	65
Política de garantia i devolució de producte	Document formal que recull les condicions establertes per l'empresa en el cas que qui en consumeixi el producte (ja sigui clientela final o empreses distribuïdores) requereixi tornar el producte per a qüestions de garantia, tècniques o sota el dret de desistiment garantint que es compleixen els mínims establerts legalment en els països on opera l'empresa.	66

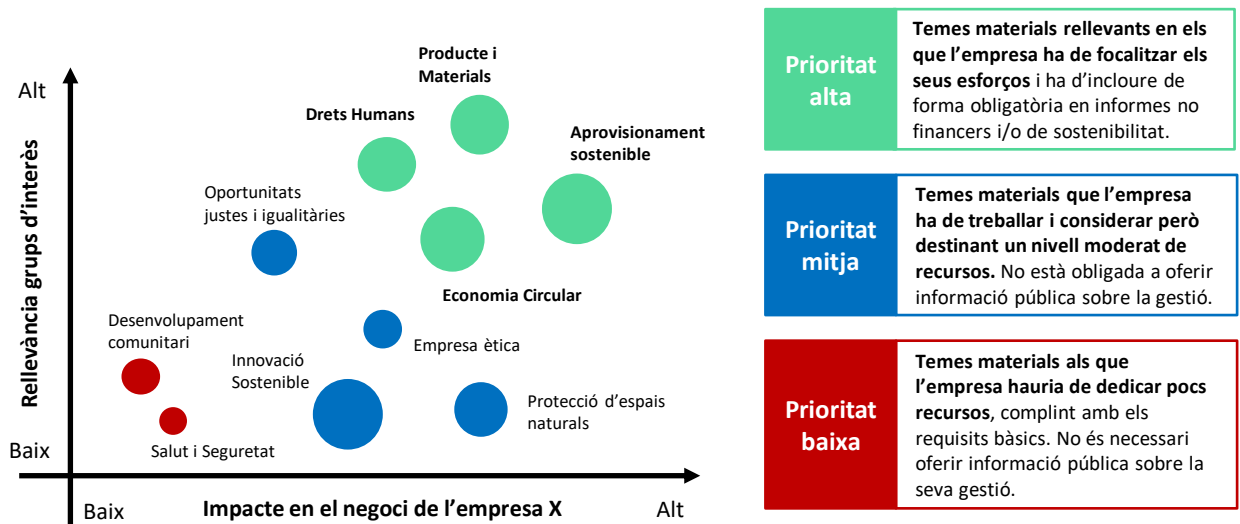
6.2.1. Anàlisi de materialitat

Segons estàndards del Global Reporting Initiative (GRI), una anàlisi de materialitat és un **procés per identificar, avaluar i prioritzar potencials temes materials amb impacte econòmic, social o mediambiental** que podrien afectar al negoci de les empreses i/o als seus grups d'interès, convertint-se en una eina clau per elaborar informes d'informació no financera i per a dissenyar i definir l'estratègia de sostenibilitat de l'empresa.

Perquè és rellevant?

1. La materialitat és el **principi que determina quins temes són suficientment importants** com perquè sigui essencial presentar informació al respecte.
2. Els **temes han d'estar identificats i prioritzats correctament per avançar en la creació de valor econòmic, social i mediambiental**, i assegurar que les necessitats dels grups d'interès es troben cobertes, a la vegada que el negoci es desenvolupa i genera valor.
3. A través **d'enquestes als grups d'interès** externs i els òrgans estratègics interns es **prioritzen els temes materials** identificats.
4. **La matriu de materialitat** és l'eina que permet informar sobre la rellevància de cada tema material identificat i la seva rellevància pels grups d'interès.

Exemple de matriu de materialitat:



Referències i recursos:

- [Guia](#) d'anàlisi i gestió de riscos ESG.
- Estàndard de referència: [SASB](#)

Casos pràctics:

- [Nike](#)
- [INDITEX](#)
- [Icebreaker](#)
- [Unilever](#)
- [AMER Sports](#)
- [Asics](#)

6.2.2. Memòria de sostenibilitat

Document desenvolupat per organitzacions i empreses de forma voluntària, en el qual s'informa sobre els resultats no financers de la seva activitat. Es tracta d'un **document descriptiu de les externalitats causades a nivell social, mediambiental i de governança (ESG) d'obtenir resultats financers en l'esfera d'influència de l'empresa**. En aquest document es descriu, per tant, l'aportació realitzada per l'empresa en la promoció del desenvolupament sostenible.

Per què és rellevant?

1. **Estructura i organitza les accions** de sostenibilitat dutes a terme per l'empresa a través del seu model de negoci, operacions, cadena de valor, acció comunitària, etc.
2. **Alinea el reporting de sostenibilitat amb estàndards internacionals rellevants** (GRI, B Corp, ODS, etc.).
3. **Enriqueix l'actual relat de sostenibilitat per alimentar i alinear la seva estratègia comunicativa** amb els compromisos de sostenibilitat, identificant accions i KPIs que potenciïn el missatge.
4. **Identifica els KPIs clau de reporting** i comunicació vinculats a la sostenibilitat, que hauran de ser monitoritzats de forma continua per a incorporar-los al relat.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Compromisos d'acompliment social, mediambiental i de governança (ESG)** de l'empresa.
- **Resultats dels indicadors i pràctiques clau** de mesura de l'acompliment econòmic, social, mediambiental i de governança.
- **Complementarietat amb estàndards internacionals de referència** (ex. contribució als ODS).

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Anàlisi de materialitat:** la memòria de sostenibilitat **pot incloure els resultats de la anàlisi de materialitat**, constatant l'alineació dels interessos dels grups d'interès consultats amb els compromisos establerts per l'organització.
- **Alineació amb estàndards de referència:**
 - **Global Reporting Initiative (GRI).**
 - **B Corp Standard.**
 - **SASB Materiality Assessment.**
 - **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)**
 - **Altres estàndards de rellevància sectorial.**

Referències i recursos:

- [Guia](#) per l'elaboració de memòries de sostenibilitat.
- [Global Reporting Initiative \(GRI\).](#)

Casos pràctics:

- [Veritas](#)
- [CAPSA FOOD](#)
- [Original BUFF](#)
- [H&M](#)
- [Grupo Consorcio](#)
- [Eileen Fisher](#)

6.2.3. Política retributiva

Document formal que estableix el **sistema de compensació de l'empresa tenint en compte tant la remuneració (salari fixe i salari variable) com els beneficis addicionals que l'empresa ofereix a la seva plantilla (beneficis en salut i benestar, conciliació familiar, seguretat financera, transport al lloc de treball, entre altres beneficis suplementaris)**. Aquest document idealment ha de ser estable en el temps i accessible per a totes les persones que treballen a l'empresa.

Per què és rellevant?

1. **Millora les polítiques i el funcionament intern** a través de la documentació i avaluació de processos.
2. **Formalitza l'estructura salarial i els beneficis addicionals que tenen accessibles** les persones treballadores incrementant els nivells de transparència interns dins l'organització.
3. **Promou l'atracció de talent** a través de la implementació d'un sistema de compensació competitiu.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Principis generals del sistema de compensació** de l'empresa.
- **Elements del sistema de compensació:**
 - Salari (fixe i variable).
 - Beneficis addicionals (conciliació familiar, seguretat financera, transport al lloc de treball, salut i altres beneficis complementaris).

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- Descripció dels **mecanismes per a establir el salari fixe i variable** de cada categoria professional.
- **Formalització de les mesures de retribució implementades informalment** de forma històrica o mitjançant conveni.
- **Ampliació de l'accés de les retribucions variables** (bonificacions i/o participació en guanys) a tota la plantilla de l'empresa.
- Descripció de l'**accés a beneficis addicionals** en termes de: a) Salut i seguretat, b) conciliació familiar i c) participació societària.

Referències i recursos:

- [Guia](#) per a implementar una política de salaris dignes.

Casos pràctics:

- [Adidas](#)
- [Zalando](#)
- [Unilever](#)

6.2.4. Política de desenvolupament professional

Document formal que defineix les oportunitats i activitats d'aprenentatge i desenvolupament de les que disposen les persones treballadores de l'empresa per estendre el seu coneixement, competències i habilitats digitals i ampliar l'abast de les seves capacitats professionals i personals en relació a: a) les seves funcions i responsabilitats, b) altres habilitats professionals i, c) el desenvolupament personal.

Per què és rellevant?

1. **Millora la satisfacció i el compromís de les persones treballadores** de l'empresa, promovent el seu desenvolupament professional i personal.
2. **Formalitza totes les opcions de desenvolupament professional i personal** de les persones treballadores incrementant els nivells de transparència interns dins l'organització.
3. Consolida la implementació de **sistemes de contractació inclusius** alineats amb la diversitat i l'equitat.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Principis generals** de les oportunitats de desenvolupament professional i personal de l'empresa.
- **Accions a desenvolupar** en cadascuna de les etapes del cicle de vida de les persones dins l'empresa:
 - Atracció de talent
 - Retenció de talent
 - Desvinculació de talent

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- Un **procés formal d'inducció** de noves incorporacions a l'equip ("Welcome Day").
- Un **programa de capacitació continua** sobre les principals responsabilitats professionals, capacitació creuada per a facilitar les transicions, capacitació d'habilitats per a desenvolupar-se en la vida.
- Un **pla per a promoure la contractació interna** a llocs de major jerarquia.
- Un **programa de pràctiques formal**.
- **Gestió del pressupost de formació contínua** interna i externa.

Referències i recursos:

- [Guia](#) per a la implementació d'un programa de desenvolupament professional.

Casos pràctics:

- [Adidas](#)
- [Inditex](#)
- [Danone](#)
- [Unilever](#)

6.2.5. Manual d'acollida

Document formal que s'utilitza com a **eina clau de comunicació per a persones de l'equip i conté les regles i polítiques significatives de l'empresa**. Aquesta eina permet a l'empresa compartir de forma transparent i responsabilitzar-se dels beneficis i drets de les persones de l'equip. D'aquesta manera, assegura l'accés de tota la plantilla a totes les ofertes, polítiques i expectatives de l'empresa. Per a incrementar el seu impacte cal comunicar i divulgar el manual de forma proactiva entre les persones que treballen a l'empresa i les noves incorporacions.

Per què és rellevant?

1. **Millora les polítiques i el funcionament intern** a través de la documentació i avaluació de processos.
2. **Ofereix un suport a les noves incorporacions** per tal d'ubicar-se a l'empresa (ex. horaris, organigrama, retribucions, beneficis, etc.).
3. **Enforteix la cultura empresarial** mitjançant la definició de plans i objectius corporatius generals.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Descripció de l'empresa:** història, creixement, objectius, filosofia, organigrama, etc.
- **Horari laboral i llicències.**
- **Política retributiva i altres beneficis addicionals** dels que disposa la persona treballadora.
- **Política de desenvolupament professional i mecanismes d'avaluació del rendiment.**

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Inclusió del Codi Ètic** (incloent política anticorrupció i anti-assetjament).
- **Declaració de l'horari de treball** (jornada, vacances, llicències retribuïdes, etc.)
- **Mecanismes de participació**, opinió i queixa a l'empresa.
- **Declaració de no discriminació** i de neutralitat sobre la llibertat d'associació.
- **Prohibició del treball infantil i del treball forçós** i respecte als drets humans i laborals.

Referències i recursos:

- [Guia](#) per a facilitar la comprensió dels principis laborals.
- [Guia B Corp](#) per a crear un manual del treballador/a.

Casos pràctics:

- [Netflix](#)
- [Starbucks](#)
- [Unilever](#)

6.2.6. Política de donacions

Document formal per establir un **compromís formal de l'empresa de participació en la comunitat a llarg termini per abordar qüestions socials i/o mediambientals** amb l'objectiu de continuar enfortint el seu propòsit empresarial i millorar la seva reputació. L'establiment d'una Política de Donacions/Programa de Ciutadania Corporativa permet a les empreses contribuir a les comunitats en les que operen més enllà del valor econòmic que tradicionalment ja generen (llocs de treball, contribucions fiscals, compres locals, etc.).

Per què és rellevant?

1. **Formalitza el compromís de donacions i ciutadania corporativa de l'empresa.**
2. Promou la **implicació activa de les persones treballadores** de l'empresa en qüestions socials i/o mediambientals que afecten a la comunitat local.
3. Fomenta el **treball en equip entre les persones treballadores**, exemplifica valors de lideratge i servei de l'empresa i crea vincles personals amb la comunitat local.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Principis generals** de la contribució de l'empresa en la comunitat.
- **Formes de generació de valor** a la comunitat (donacions monetàries, en espècie, voluntariat, entre altres).
- **Criteris de prioritització dels programes/projectes** de contribució a la comunitat local.
- Mecanismes d'avaluació del rendiment de les donacions.

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Declaració formal sobre l'impacte social o mediambiental que s'espera generar** a través de les activitats filantròpiques.
- Establiment d'un **compromís genèric de donacions** (ex. 1% de beneficis).
- **Implementació de mecanismes de seguiment** (KPIs) i objectius específics de participació i donació.
- **Requeriment a les organitzacions beneficiàries d'informes de mesura i justificació de l'impacte** creat a través de les donacions fetes per l'empresa.

Casos pràctics:

- [Patagonia](#)
- [Adidas](#)
- [Nike](#)
- [Unilever](#)

6.2.7. Codi de conducta d'empreses proveïdores

Document formal creat per l'empresa i compartit amb les empreses proveïdores principals per a garantir que aquestes últimes compleixin amb certs requisits: **a) condicions segures de treball; b) tracte digne i equitatiu; i c) processos de fabricació i/o aprovisionament responsables social i mediambientalment.** L'objectiu final és explicitar les expectatives i requeriments de l'empresa a les proveïdores i produir un efecte tractor que impulsi la sostenibilitat corporativa al llarg de la cadena de valor.

Per què és rellevant?

1. **Assegura que el producte compleix amb certs criteris de sostenibilitat** al llarg de tot el procés productiu.
2. **Assegura que les empreses proveïdores apliquen condicions laborals segures**, que les persones que hi treballen són tractades amb respecte i que els processos productius són responsables social i mediambientalment.
3. **Millora la reputació, transparència i comercialització** de l'empresa.
4. Ofereix a les empreses **una avantatge i diferenciació competitiva** al llarg de la cadena de valor.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Estàndards i pràctiques laborals:** polítiques de horari laboral, remuneració, treball infantil, llibertat d'associació, política de no-discriminació, salut i seguretat.
- **Política social i mediambiental:** incloent materials, productes, transport i tecnologia.
- **Política de documentació i revisió:** definició del procés de monitorització i implementació del codi de conducta.

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Incentius de compliment:** desenvolupament d'incentius, clàusules contractuals de terminació del contracte en cas d'incompliment, plans correctius i/o programes de suport amb l'objectiu de millorar el compliment de criteris ESG en la cadena de valor.
- **Aprovisionament en comunitats de baixos ingressos:**
 - Poblacions amb **sub-ocupació crònica.**
 - Àrees geogràfiques on l'**ingrés familiar és menor al 80% de les zones limítrofes.**

Referències i recursos:

- [Guia B Corp](#) per la creació d'un Codi de Conducta per a empreses proveïdores.

Casos pràctics:

- [Eagle](#)
- [Nike](#)
- [Amer Sports](#)
- [Veja](#)
- [Unilever](#)

6.2.8. Manual de compra verda i/o de proximitat

Document formal que **estableix criteris preferents de compres directes i indirectes**: a) lleis i regulacions bàsiques, b) proximitat i/o responsabilitat mediambiental, c) estàndards socials i/o mediambientals, d) equitat, diversitat i inclusió, e) reconeixement d'entitats independents (ex. Fair Trade, B Corp, Cradle to Cradle, etc.). Per a donar a conèixer tots aquests criteris, les empreses els integren als Codis de Conducta per a empreses proveïdores, on s'expliciten tots els requeriments i expectatives que s'esperen de la relació comercial (*més informació a la secció 6.2.7*).

Per què és rellevant?

1. **Defineix formalment criteris de compra local, socials, mediambientals i/o de governança** homogenis per a tota l'organització.
2. **Promou la selecció d'empreses proveïdores que hagin obtingut un reconeixement independent** d'aquest tipus de pràctiques (ex. Fair Trade, B Corp, etc.).
3. Assegura el **compliment de lleis i regulacions bàsiques locals i estatals**.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Compromisos de compra verda i socialment responsable** a dos nivells i al llarg de tota la cadena d'aprovisionament de l'empresa (compres directes i indirectes):
 - **A nivell de producte** (ex. matèries primeres orgàniques, sistema de producció lliure de químics, transport logístic verd, entre altres).
 - **A nivell de l'organització proveïdora dels productes** (ex. existència d'un SGA, condicions laborals de la plantilla, bona governança interna, entre altres).
- **Mecanismes que implementarà l'empresa** per tal de comprovar que els compromisos es duen a terme:
 - Certificacions als dos nivells: a) producte (ex. BCI, OEKO TEX), b) organització (ex. ISO 14001, B Corp).
 - Llistes d'empreses proveïdores preferibles (...)

Referències i recursos:

- [Guia B Corp](#) de polítiques d'aprovisionament.
- *Template B Corp*: [Política de compres](#).

Casos pràctics:

- [Unilever](#)
- [Adidas](#)
- [Zalando](#)
- [Patagonia](#)
- [H&M](#)

6.2.9. Política de logística

Document formal que **aborda de forma holística tots els aspectes vinculats al sistema logístic de la organització** (transport, packaging i emmagatzematge) identificant criteris de selecció d'empreses proveïdores de serveis logístics, pràctiques de mitigació de l'impacte generat i mètodes de compensació de l'impacte que no ha estat neutralitzat.

Per què és rellevant?

1. Mesura la **petjada de carboni de les operacions logístiques**, per a tenir un punt de partida sobre el que seguir millorant.
2. **Redueix les emissions de CO₂** emeses per l'empresa, fent-la més sostenible a llarg termini.
3. Identifica mesures per a fer un **ús racional i eficaç del transport**.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Àmbit d'aplicació** (ex. intern, aplicable a la cadena de valor, exclusiu de *headquarters*, extensió a filials, etc.).
- **Establiment d'objectius de reducció** quantitatius de l'impacte mediambiental en el curt, mig i llarg termini.
- **Mecanismes d'aplicació** per a complir amb els objectius:
 - Criteris de selecció d'empreses proveïdores de serveis logístics (a nivell de producte i de l'organització proveïdora).
 - Mecanismes de correcció per a reduir l'impacte a desenvolupar conjuntament amb les empreses proveïdores.
 - Mesura periòdica de l'impacte generat.
 - Mecanismes de compensació de l'impacte que no ha pogut ser neutralitzat (ex. compra de bons de carboni).

Referències i recursos:

- [Guia de sistemes](#) de logística dels proveïdors sostenibles.

Casos pràctics:

- [Zollner](#)
- [Bosch](#)
- [Continental](#)

6.2.10. Política de mobilitat corporativa

Document formal creat per l'empresa i compartit amb les persones treballadores que **estableix les directrius dels viatges corporatius** a tres nivells: **a) mobilitat diària** de les persones treballadores del seu lloc de residència al les instal·lacions, **b) mobilitat entre instal·lacions de l'empresa** (en el cas en el que l'empresa integri filials en diferents geografies), **c) mobilitat per a visitar clientela o empreses proveïdores**. L'objectiu és reduir l'impacte mediambiental generat per la mobilitat corporativa.

Per què és rellevant?

1. Redueix la **petjada de carboni de l'empresa** associada a la mobilitat corporativa.
2. **Promou la cultura interna** envers la minimització de l'impacte mediambiental assegurant la implicació de l'equip.
3. Millora la **reputació i transparència** de l'empresa envers la resta de grups d'interès.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Principis generals** de la mobilitat corporativa de l'empresa.
- **Objectius quantitatius** de reducció de la mobilitat corporativa.
- **Mecanismes per a reduir l'impacte mediambiental** de la mobilitat corporativa:
 - Mobilitat diària
 - Mobilitat entre seus de l'empresa
 - Mobilitat per a visitar clientela i empreses proveïdores

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- Implementació d'un **sistema d'incentius** per a promoure l'ús de transport públic a l'equip.
- **Adaptació de les instal·lacions de l'empresa** per a promoure l'ús de vehicles elèctrics/bicicletes.
- Política de **teletreball**.

Referències i recursos:

- [Informe integral](#) sobre els beneficis de l'adaptació a la sostenibilitat a la mobilitat corporativa.

6.2.11. Política de canvi climàtic

Document formal que **identifica els impactes mediambientals més significatius de les operacions i la cadena de subministrament de l'empresa**, i té com a objectiu principal l'establiment de compromisos, metes i plans correctius per la reducció d'impactes vinculats a la preservació del medi ambient i la reducció de les emissions de CO₂.

Per què és rellevant?

1. Identifica els **riscos mediambientals més significatius** per a l'empresa i la seva cadena de valor.
2. **Defineix els indicadors clau per a la mesura de l'impacte mediambiental generat** així com estableix metes de reducció a curt, mig i llarg termini.
3. Estableix **els principis d'actuació clau** de l'empresa en matèria de sostenibilitat mediambiental.
4. **Alineació de tots els grups d'interès** en base a una política mediambiental comuna.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Àmbit d'aplicació** (ex. intern, aplicable a la cadena de valor, exclusiu de *headquarters*, extensió a filials, etc.).
- **Compromisos de reducció d'emissions** en el curt, mig i llarg termini en relació a la línia de base.
- **Mecanismes d'aplicació per a reduir l'impacte generat:**
 - Mecanismes de **monitorització** de les emissions (metodologia).
 - Mecanismes **correctius per a la reducció** de les emissions (a nivell global).
 - Mecanismes de **compensació de les emissions** (si aplica).

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Mecanismes de monitorització de les emissions** d'abast 1 i 2* de l'empresa i la seva operació logística, identificant les àrees més significatives d'emissions de gasos d'efecte hivernacle.
- **Plans correctius de mitigació d'emissions** a les instal·lacions de l'empresa i les operacions logístiques, amb objectius anuals de compliment.
- **Compra de bons de carboni a entitats verificades** per compensar les emissions restants de les instal·lacions.
- **Mecanismes de transparència**, com l'adhesió al [CDP](#).

Referències i recursos:

- [Guia](#) d'acció contra el canvi climàtic.
- [Seguiment i monitorització emissions d'abast 1, 2 i 3](#) (vegeu pàgina següent).

Casos pràctics:

- [Nike](#)
- [Walmart](#)
- [Patagonia](#)
- [Unilever](#)
- [Danone](#)
- [Rei co-op](#)

6.2.12. Petjada de carboni d'una empresa

La petjada de carboni d'una empresa és tot **aquell conjunt d'emissions de gasos d'efecte hivernacle (GEH) que es generen al llarg de la cadena de valor del producte o servei que l'empresa ofereix**, des de l'extracció de les matèries primeres fins la venda del producte. En alguns casos es poden incloure també les emissions derivades de l'ús dels productes o serveis i la gestió dels residus que el producte o servei generen. Els GEH més importants, establerts en el Protocol de Kyoto són el diòxid de carboni (CO_2), metà (CH_4), òxid nítrós (N_2O), fluorcarboni hidrogenat (HFCs), perfluorocarburs (PFC), hexafluorur de sofre (SF_6) i trifluorur de nitrogen (NF_3). Però no tots ells tenen el mateix potencial d'escalfament global – per exemple el metà, un gas que es genera entre d'altres situacions en el procés de descomposició de matèria orgànica, té vint vegades més poder d'escalfament global que el CO_2 , i l' N_2O en té 310 més [49].

Per què és rellevant?

1. Identifica **de quina manera l'empresa està contribuint al canvi climàtic** i quines parts de l'empresa en són les més responsables.
2. Permet determinar les **estratègies que minimitzaran o reduiran l'impacte** en l'escalfament global que té l'empresa com a conjunt.
3. **Millora reputació** de l'empresa gràcies a una **més alta transparència** respecte el seu propi impacte i el de la cadena de valor.

Com es calcula?

Les emissions d'una empresa es poden categoritzar en 3 abastos diferents segons el seu origen:

- **Emissions d'abast 1:** totes aquelles emissions generades directament per l'empresa (a través del transport de mercaderies o persones, processos de producció, etc.).
- **Emissions d'abast 2:** emissions generades per a produir l'energia que l'empresa compra a tercers (electricitat, gas per a la calefacció, etc.).
- **Emissions d'abast 3:** emissions generades en la cadena de valor de l'empresa (cultiu o extracció de matèries primeres, producció de materials, transport de mercaderies, etc.).

Per a fer el càlcul de les emissions de cada abast farà falta seguir els següents passos:

1. **Mesurar la quantitat de cada GEH que s'ha emès** (en kg). En la majoria de casos no és possible fer una mesura directa dels gasos emesos per certes activitats de l'empresa. Existeixen bases de dades que recullen els factors d'emissió que produeixen certes activitats empresarials. En aquestes situacions farà falta recórrer a bases de dades públiques de factors d'emissió, com la [Emission Factor Database de l'IPCC](#).
2. **Convertir els kg de cada gas en equivalents de CO_2** (kgCO_2eq) segons el seu potencial d'escalfament global, fent servir les [equivalències del GHG Protocol](#).
3. **Sumar totes les emissions.**

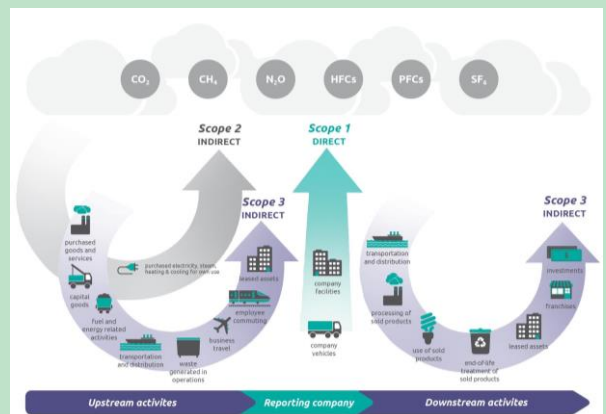


Figura 11: Abastos (scope en anglès) i emissions al llarg de la cadena de valor

Referències i recursos:

- [Eina de càlcul](#) de la petjada
- [Guies](#) sobre com calcular la petjada (GHG Protocol)
- [Guies](#) sobre com calcular la petjada (Oficina del Canvi Climàtic)

6.2.13. Anàlisi del cicle de vida (ACV)

Eina metodològica que serveix per **mesurar l'impacte ambiental d'un producte, servei, procés o sistema al llarg de tot el seu cicle de vida** (des que s'obtenen les matèries primeres fins a la seva fi de vida i gestió posterior). **Es basa en l'anàlisi de les entrades i sortides d'un sistema** (recursos naturals, emissions, residus, subproductes) per extreure informació sobre els seus impactes ambientals potencials per així poder determinar estratègies de minimització o reducció de l'impacte.

Per què és rellevant?

1. Identifica els **impactes mediambientals més significatius** al llarg de la vida del producte o servei.
2. Permet determinar les **estratègies que minimitzaran o reduiran l'impacte** dels productes o serveis.
3. **Millora reputació** de l'empresa gràcies a una **més alta transparència** respecte l'impacte dels seus productes o serveis.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Anàlisi de les 5 fases de la vida d'un producte:** extracció de matèries primeres, fabricació, transport, vendes i ús, i gestió del residu.
- L'ACV consta de 4 passos:
 - Definició de l'**objectiu i l'abast de l'anàlisi**.
 - Recopilació de dades i **creació d'un inventari** (existeixen bases de dades com [Ecoinvent](#) o [OpenLCA Nexus](#) per facilitar aquest pas).
 - Avaluació de l'impacte
 - Interpretació dels resultats.

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- Ús de metodologies o marcs de referència com les [Declaracions Ambientals de Producte](#), els [indicadors de circularitat d'Ellen MacArthur Foundation](#) o el certificat de [Cradle-to-Cradle](#).
- **Analitzar més d'una àrea d'impacte** (sempre i quan sigui rellevant pel producte o servei concret). Les àrees d'impacte més comunes en un ACV són:
 - Potencial d'escalfament global (emissions)
 - Toxicitat humana
 - Ecotoxicitat
 - Acidificació
 - Eutrofització

Referències i recursos:

- [Llibre didàctic](#) d'Anàlisi del Cicle de Vida (ACV)
- [Guia](#) d'iniciació a l'Anàlisi del Cicle de Vida
- Softwares per a conduir ACVs: [SimaPro](#) (de pagament), [OpenLCA](#) (gratuit).

Casos pràctics:

- [Interface](#)
- [Nespresso](#)
- [Fairphone](#)

6.2.14. Política de publicitat i màrqueting ètic

Document formal que **defineix mecanismes i pràctiques moralment correctes en el disseny i implementació d'estratègies de màrqueting i publicitat**, és a dir, no només tenint en compte el seu retorn econòmic sinó també l'impacte social que generen principalment en un dels seus grups d'interès: la clientela. Per a millorar l'impacte de la política es recomana la incorporació de les línies estratègiques i operatives d'aquesta en la guia de *branding* de l'empresa.

Per què és rellevant?

1. **Millora la reputació de les empreses** per l'ús ètic de la publicitat.
2. Ofereix un **valor afegit al producte i/o servei**.
3. Promou la **generació de relacions a llarg termini amb els grups d'interès i sobretot amb la clientela**.
4. Facilita la **connexió entre les persones consumidores i les marques**.
5. **Millora la competitivitat** de les empreses.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Principis de màrqueting i publicitat de l'empresa** (ex. rebutjar pràctiques "d'Impact Washing", sensibilitat cultural, publicitat digital ètica, respecte amb el medi ambient, etc.).
- **Àrees d'aplicació dels principis** (ex. canals online).
- Definició dels **mecanismes a implementar en cadascuna de les àrees d'aplicació de la política per a assegurar el compliment dels principis** (ex. compromisos de diversitat en campanyes publicitàries, packaging sostenible, entre altres).

ELEMENTS COMPLEMENTARIS:

- **Procés per a revisar l'ètica en el màrqueting i la publicitat**.
- **Estàndards independents** de màrqueting i publicitat rellevants per la indústria.
- **Programes per a promoure**, a través del màrqueting i la publicitat, **causes socials o mediambientals** alineades amb el propòsit i manifest de l'empresa.
- **Consolidar l'enfocament de diversitat, equitat i inclusió** en els materials de màrqueting i publicitat.

Referències i recursos:

- [Codi](#) de la càmera internacional de comerç.
- [Guia](#) màrqueting i disseny ètic i inclusiu.

Casos pràctics:

- [JB Media Group](#)
- [Vivobarefoot](#)
- [Unilever](#)
- [Danone](#)
- [Jonhson&Jonhson](#)

6.2.15. Política de garantia i devolució de producte

Document formal que **recull les condicions establertes per l'empresa en el cas que qui en consumeixi el producte** (ja sigui clientela final o empreses distribuïdores) requereixi tornar el producte per a qüestions de garantia, tècniques o sota el dret de desistiment garantint que es compleixen els mínims establerts legalment en els països on opera l'empresa. Addicionalment, les polítiques de garantia i devolució de producte poden incloure una descripció detallada del procediment a seguir en cada cas.

Per què és rellevant?

1. **Formalitza els criteris i condicions** de l'empresa en termes de garantia i devolució de producte.
2. **Incrementa la transparència** de l'empresa sobre els processos de gestió de la clientela.
3. **Fidelitza les relacions amb persones consumidores** finals i empreses distribuïdores amb les que treballa l'empresa.
4. **Millora la competitivitat** de les empreses.

Què ha d'incloure?

ELEMENTS BÀSICS:

- **Una doble visió (B2B i B2C).**
- **Condicions i criteris generals** (període de garantia i devolució de producte, costos d'enviament, criteris d'acceptació).
- **Descripció del procediment específic a dur a terme en cada cas** (ex. productes personalitzats, productes d'altres temporades, error de comanda, entre altres).
 - **Informació a requerir a la persona consumidora final** per acceptar la devolució (ex. número de comanda, fotografies del producte, entre altres).
 - **Canal de contacte** (ex. correu, formulari a la web de l'empresa, etc.).
- Procediment per a **reportar totes les devolucions als equips interns per activar accions de millora.**

Casos pràctics:



- [Toms](#)
- [The North Face](#)
- [Patagonia](#)
- [Camper](#)
- [Adidas](#)
- [H&M](#)

6.3. Estàndards i certificacions en sostenibilitat

Els estàndards i certificacions són eines de transformació per la creació de valor, gestió empresarial i identificació de bones pràctiques.

- **Estàndards:** recull de bones pràctiques recomanades per a una temàtica concreta (medi ambient, qualitat, seguretat digital, etc.) que poden servir a les empreses com a referència per a ser més competitives i adaptar-se a les tendències globals.
- **Certificats:** segell que demostra que l'empresa compleix amb un mínim nivell d'implementació les pràctiques recomanades per un estàndard. L'obtenció d'una certificació requereix l'auditoria i validació de les bones pràctiques per part d'una entitat externa.

6.3.1 Estàndards i certificacions de sostenibilitat empresarial (model de negoci)

Nom	Descripció
 <p>Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)</p>	<p>17 Objectius establerts per les Nacions Unides al 2015 per a definir prioritats i aspiracions mundials de cara al 2030 per tal d'eliminar la pobresa extrema i situar el món en un camí sostenible. La SDG Compass (Brúixula dels ODS) explica com els ODS afecten els negocis i ofereix eines i coneixements per a posar la sostenibilitat al centre de l'estratègia.</p>
 <p>B Corp link</p>	<p>Moviment global i certificació que avalua empreses en la seva totalitat: les seves pràctiques operatives, els seus productes o serveis i el seu model de negoci. Segueix els més alts estàndards d'exercici social i ambiental, transparència pública i responsabilitat legal. Les empreses certificades B Corp posen els seus agents d'interès al centre de la presa de decisions amb l'objectiu de generar un impacte positiu en: persones treballadores, clientela, empreses proveïdores, comunitat i medi ambient.</p>


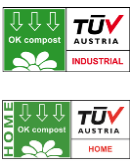


6.3.2. Estàndards de divulgació de l'acció en sostenibilitat

Nom	Descripció
 <p>Global Reporting Initiative (GRI) link</p>	<p>Estàndard d'informes de sostenibilitat que permeten que organitzacions de qualsevol mida puguin comprendre i informar sobre el seu impacte en l'economia, el medi ambient i les persones d'una manera comparable i creïble. Els estàndards estan dissenyats com un conjunt modular fàcil d'utilitzar, que ofereix una imatge inclusiva dels temes materials d'una organització, els seus impactes relacionats i com es gestionen.</p>
 <p>Carbon Disclosure Project (CDP) link</p>	<p>Sistema de divulgació global per a gestionar l'impacte mediambiental d'empreses (i altres tipus d'organització) en tres àrees: canvi climàtic, gestió de boscos i/o ús d'aigua. Divulgar informació mediambiental a través de CDP permet que les empreses entenguin el seu exercici mediambiental (sobretot en quant a emissions) i que guanyin visibilitat amb fons d'inversió que tinguin criteris de sostenibilitat.</p>
 <p>Science Based Targets (SBT) link</p>	<p>Mètode d'establiment d'objectius de reducció d'emissions per a que les organitzacions estiguin en línia amb els requeriments del Paris Climate Agreement. N'hi ha de dos tipus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Near-term SBT: objectius de descarbonització que en un període d'entre 5 i 10 anys manté l'augment de la temperatura global sota dels 1,5°C. • Net-zero targets: creats amb la intenció de guiar les empreses cap a un estat net-zero de forma consistent amb els ODS.

6.3.3. Estàndards i certificacions de sostenibilitat del producte o servei

Nom	Descripció
 <p>Cradle-to-Cradle link</p>	<p>Estàndard i certificació de productes que avalua la seguretat, la circularitat i la responsabilitat dels materials i productes en cinc categories de rendiment de sostenibilitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Salut dels materials</u>: assegura que els materials són segurs pels humans i el medi ambient. • <u>Circularitat de producte</u>: permet una economia circular mitjançant productes regeneratius i disseny de processos. • <u>Aire net i protecció del clima</u>: promoció d'energia renovable i reducció d'emissions perjudicials. • <u>Custòdia de l'aigua i el sòl</u>: protegir l'aigua neta i els sòls sans. • <u>Justícia social</u>: respecte dels drets humans i contribució a una societat justa i equitativa.
 <p>EU Ecolabel link</p>	<p>Certificat oficial de la Unió Europea per a productes que garanteix que tinguin un baix impacte ambiental, complint uns estàndards ambientals elevats durant tot el seu cicle de vida: extracció de matèries primeres, producció i distribució i eliminació. Els criteris s'adapten a les característiques úniques d'11 tipus de producte: (1) Productes de neteja; (2) Roba i tèxtil; (3) Recobriments (teulades, terres); (4) Manualitats (pintures, vernissos); (5) Equips electrònics; (6) Mobiliari i matalassos; (7) Jardineria; (8) Lubricants; (9) Paper; (10) Productes de cura personal i d'animals; (11) Allotjament de vacances.</p> <p>L'etiqueta també anima les empreses a desenvolupar productes innovadors, duradors, fàcils de reparar i reciclables.</p>
 <p>Carbon Footprint – Carbon Trust link</p>	<p>Certificació de la petjada de carboni de productes que valida el seu càlcul per a proporcionar informació verificada a la clientela sobre les seves decisions de compra. Carbon Trust té 4 tipus diferents de certificacions de la petjada de carboni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>CO2 mesurat</u>: la petjada d'un producte s'ha mesurat i s'ha certificat. 2. <u>Reduint CO2</u>: la petjada d'un producte es va reduint cada any, i l'empresa s'ha compromès a aconseguir reduccions contínues de la petjada. 3. <u>Reduint CO2 a l'envàs</u>: la petjada de l'envàs d'un producte es va reduint cada any, i l'empresa s'ha compromès a aconseguir reduccions contínues de la petjada. 4. <u>CO2 més baix</u>: la petjada d'un producte és significativament menor que la del producte de la seva categoria dominant en el mercat.
 <p>Biosphere link</p>	<p>Certificació de sostenibilitat turística per a allotjament turístic (hotels, campings...), llocs d'interès turístic, turisme actiu, esport i benestar (turisme esportiu d'aventura, balnearis, estacions d'esquí...), parcs d'atraccions, esdeveniments, transport, restauració i altres. Biosphere neix de l'Institut de Turisme Responsable i està vinculat amb l'Agenda 2030 i els ODS de les Nacions Unides.</p>

6.3.3. Estàndards i certificacions de sostenibilitat del producte o servei

ESTÀNDARDS I CERTIFICACIONS DE MATÈRIES PRIMERES	Nom	Descripció
	 <p>Forest Stewardship Council (FSC)</p> <p>link</p>	<p>Certificació de materials provinents de boscos (fusta, fibra, paper, cartró, tèxtil...) que estan gestionats de forma responsable, conforme uns estàndards socials i ambientals rigorosos. Hi ha dos tipus de certificació:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Certificació de la gestió forestal</u>: per garantir l'aplicació i el compliment dels requisits socials, econòmics i ecològics al bosc. • <u>Certificació de la cadena de custòdia</u>: per garantir la traçabilitat dels materials i productes forestals al llarg de tota la seva cadena de valor: des del bosc fins qui ho consumeix.
	 <p>OK compost INDUSTRIAL i OK compost HOME</p> <p>link</p>	<p>Estàndards que garanteixen que tots els components que formen envasos o productes (components, tintes i additius) són biodegradables sota les condicions específiques següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>OK Compost INDUSTRIAL</u>: productes biodegradables en plantes de compostatge industrials, en condicions d'altres temperatures i pressió molt específiques. Aquests productes no són necessàriament biodegradables a l'aire lliure o en piles de compost no controlades. • <u>OK Compost HOME</u>: productes biodegradables en condicions menys controlades i a temperatura ambient, en entorns de compostatge domèstics.
	 <p>Regenerative Organic Certified</p> <p>link</p>	<p>Certificació per a ingredients que provenen de l'agricultura, per a ús en productes alimentaris, tèxtils i de cura personal. Aquesta certificació acredita aquells productors i productores que vetllen per:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La salut del sòl: a través de tècniques de cultiu regeneratives, que busquen mantenir al màxim els nutrients del sòl a través de la rotació de cultius o altres pràctiques. 2. El benestar animal: assegurant la comoditat, la bona alimentació, benestar, pastura lliure i la limitació del transport entre altres pràctiques. 3. Justícia social: fomentant la capacitat de les persones treballadores, organitzacions democràtiques, pràctiques de comerç just, bones condicions laborals i de llarga duració, entre altres pràctiques.
	 <p>Global Recycled Standard (GRS)</p> <p>link</p>	<p>Estàndard internacional i voluntari que estableix requisits per a la certificació d'inputs reciclats i la cadena de custòdia per a productes tèxtils. El GRS inclou criteris i requeriments d'exercici social i mediambiental, i restriccions químiques.</p>

6.3.4. Estàndards i certificacions de pràctiques operatives (pròpies i/o de la cadena de valor)

		Nom	Descripció
MEDI AMBIENT	PRÀCTIQUES OPERATIVES RESPECTUOSES AMB	 Carbon Neutral – Carbon Trust link	Certificació de neutralitat de carboni d'organitzacions, productes i esdeveniments. Es considera que una petjada de carboni és neutral quan la suma d'emissions de gasos d'efecte hivernacle que genera queda neutralitzada per la quantitat de carboni que captura (per exemple, amb crèdits de carboni). Nom
		 ISO 14001	Estàndard internacional de Sistemes de Gestió Ambiental (SGA). Els SGA permeten sistematitzar la monitorització d'aspectes ambientals que es generen en cada una de les activitats que desenvolupades per l'organització. L'ISO 14001 permet, doncs, que les mètriques d'impacte en les que es basa una empresa per a prendre decisions mediambientals siguin fiables i comparables amb les d'altres empreses. <i>Nota important: aquest certificat no fixa metes ambientals o de protecció, sinó que estableix eines i sistemes de mètriques i monitorització.</i>
		 Energy Star	Certificat d'eficiència energètica de productes, edificis i plantes industrials emès per l'agència de protecció mediambientals dels Estats Units (EPA).
PERSONES TREBALLADORES	PRÀCTIQUES OPERATIVES RESPECTUOSES AMB	 SA8000	Norma internacional i estàndard voluntari que avalua els drets de les persones que treballen a l'empresa i per a l'empresa (proveïdors, subcontractats, autònoms...). Està basada en la legislació nacional del país on opera l'empresa, els instruments nacionals de drets humans i els convenis de la Organització Internacional del Treball (OIT) i estableix normes bàsiques contra el treball infantil, el treball forçós, vetlla per la salut i seguretat de les persones, la llibertat d'associació, la no-discriminació, pràctiques disciplinàries justes, jornada laboral i remuneració.
		 World Fair Trade Organization (WFTO) Standard	Estàndard que avalua una empresa en quant als 10 principis del comerç just i la Organització Internacional del Treball. Els 10 principis de comerç just són: (1) crear oportunitats per productors i productores econòmicament marginalitzats, (2) transparència i responsabilitat, (3) pràctiques de comerç just (4) remuneració justa (5) assegurar que no hi hagi treball infantil ni forçós (6) compromís a la no discriminació, igualtat de gènere, empoderament econòmic de les dones i llibertat d'associació, (7) assegurar bones condicions laborals (9) promocionar el comerç just i (10) respecte al medi ambient
		 Fair Trade	Certificació de productes de comerç just que pretén assegurar unes condicions comercials més justes entre agricultors i compradors, protegint els drets de les persones treballadores i proporcionant el marc per a que els productors i productores construeixin explotacions agràries més eficients i sostenibles, i organitzacions democràtiques pròsperes.
		 ISO 45001	Estàndard certificable que estableix els requisits per a la implementació d'un sistema de gestió de la seguretat i salut a l'entorn de treball, per a prevenir riscos laborals i assegurar condicions laborals segures. Es pot complementar amb la ISO 45003 per a la gestió de riscos psicosocials en l'entorn laboral.

6.4. Indicadors clau per a la mesura de la sostenibilitat empresarial (KPIs)

Els KPIs o “Key Performance Indicators” en anglès, són els indicadors de caràcter quantitatiu que permeten fer un seguiment i monitoritzar el rendiment de l’empresa en quant a diferents premisses. En el cas dels KPIs en clau de sostenibilitat, es poden fer servir per a mesurar aspectes de l’impacte social i mediambiental de l’empresa. Cada empresa necessitarà un llistat de KPIs diferent en funció de la seva activitat i dels seus objectius. Tot i així, a continuació proposem un recull de KPIs que poden ser d’ajuda a les empreses del clúster Kid’s.

6.4.1. KPIs socials

	KPI	Descripció i mètode de càlcul
PERSONES TREBALLADORES	Persones treballant a temps complet	Número i percentatge de persones que treballen a temps complet (35 hores setmanals o més).
	Persones treballant a temps parcial	Número i percentatge de persones que treballen a temps parcial (menys de 35 hores setmanals)
	Remuneració més baixa de l’empresa	Sou més baix d’entre totes les persones contractades per l’empresa
	Participació en programes de desenvolupament professional	Percentatge de la plantilla que participa en programes de desenvolupament professional en el període d’un any fiscal.
	Nivell de satisfacció de l’equip	Percentatge de persones que se senten satisfetes o compromeses amb l’empresa, segons una avaluació de satisfacció formal de tot l’equip conduït anualment.
	Taxa de rotació de personal	Percentatge de persones a temps complet o parcial que deixen de treballar a l’empresa al llarg d’un any. Per a calcular-ho: (1) Sumar el total de persones que han deixat l’empresa en els últims 12 mesos (excloent només aquelles que han estat despatxats per causes greus com mala conducta, abús sexual, distorsió de resultats...). (2) Dividir aquest número pel total de persones que treballen actualment a la companyia.
	Relació entre la remuneració més alta i la més baixa	Proporció entre la remuneració més alta (incloent bonificacions) i la més baixa que paga l’empresa. Si l’empresa opera en mercats en vies de desenvolupament, calcular la relació per a ambdós mercats.
	Diversitat racial a l’equip	Número i percentatge de persones a l’equip que s’identifiquen com part d’una minoria racial o ètnica.
	Dones a l’equip	Número i percentatge de persones a l’equip que s’identifiquen com a dones.
	Diversitat d’edat dins l’equip	Percentatge de persones a l’equip menors de 24 anys i majors de 50 anys.
	Dones en càrrecs gerencials	Número i percentatge de persones en càrrecs gerencials que s’identifiquen com a dones.
	Col·lectius sub-representats en càrrecs gerencials	Número i percentatge de persones en càrrecs gerencials que s’identifiquen com a part d’un grup social sub-representat en aquest tipus de posició (ètnia, orientació sexual...).

	KPI	Descripció
EMPRESSES PROVEÏDORES	Despeses amb empreses proveïdores locals	Percentatge de les despeses de l'empresa (excloent salaris) s'ha destinat a empreses proveïdores locals en l'últim any fiscal, entenent com a 'local' en la mateixa zona geogràfica que la seu central o els centres estratègics de l'empresa.
	Empreses proveïdores en comunitats de baixos ingressos	Percentatge d'empreses proveïdores significatives ubicades en comunitats de baixos ingressos, o que creen oportunitats laborals per a grups amb poques oportunitats laborals.
	Duració de les relacions comercials amb empreses proveïdores	Duració mitjana de les relacions amb empreses proveïdores
	Compres amb criteris socials o ambientals	Percentatge de materials o productes comprats que tinguin una certificació o aprovació social o ambiental de tercers, o que vinguin d'empreses amb una certificació integral.
COMUNITAT	Donacions	Quantitat total i percentatge de donacions a causes benèfiques respecte els ingressos. Per a calcular-ho cal: <ol style="list-style-type: none"> (1) Si la donació és en espècies, convertir la quantitat de donació a un equivalent monetari (2) Sumar les donacions en l'últim any fiscal i dividir-les pel total d'ingressos de l'empresa en el mateix període temporal.
CLIENTELA	Productes coberts per una garantia formal	Percentatge dels ingressos totals de l'empresa obtinguts per la venda de productes o serveis coberts per una garantia formal (per escrit).
	Nivell de satisfacció de la clientela	Percentatge de persones que se senten satisfetes amb el producte o servei que ofereix l'empresa, i amb l'empresa en general, segons una avaluació de satisfacció de la clientela conduïda al llarg de cada any fiscal.

6.4.2. KPIs mediambientals

KPI	Descripció
Percentatge de productes amb certificació ambiental	Percentatge de les vendes durant l'últim any fiscal de productes que tenien una certificació ambiental per part de tercers. Per a calcular-ho cal: <ol style="list-style-type: none"> (1) Calcular la quantitat d'ingressos generats per productes certificats per tercers en l'últim any fiscal. (2) Dividir el número pel total d'ingressos generats durant l'últim any fiscal.
Ingressos generats a través de productes de baix impacte ambiental	Percentatge de les vendes durant l'últim any fiscal de productes fabricats amb processos de baix impacte, o amb materials de baix impacte, o productes o serveis que tenen com a funció reduir l'impacte ambiental de la persona que els fa servir (per exemple, unes plaques solars o una formació en clau de sostenibilitat). Per a calcular-ho cal: <ol style="list-style-type: none"> (1) Calcular la quantitat d'ingressos generats per els productes o serveis mencionats anteriorment. (2) Dividir el número pel total d'ingressos generats durant l'últim any fiscal.

KPI	Descripció
Percentatge d'energia renovable	Percentatge d'energia utilitzada per l'empresa que provenia de fonts renovables durant l'últim any fiscal, ja sigui energia comprada a tercers o produïda internament en les instal·lacions de l'empresa (per exemple, amb plaques solars).
Reducció del consum d'energia	Si s'apliquen mesures de reducció del consum d'energia, mesurar-ne la millora fent el següent: (1) Revisar les factures d'energia o energia total utilitzada l'any passat i l'anterior (considerant consum d'electricitat, calefacció, ús d'aigua calenta) (2) Fer el càlcul: $\frac{GJ \text{ any passat} - GJ \text{ any anterior}}{GJ \text{ any anterior}}$
Total d'emissions d'abast 1	Emissions generades directament per l'empresa (a través del transport de mercaderies o persones, processos de producció, etc. Per a més informació sobre com calcular una petjada de carboni veure Secció 6.2.12. – <i>Petjada de carboni d'una empresa</i>).
Total d'emissions d'abast 2	Emissions generades per a produir l'energia que l'empresa compra a tercers (electricitat, gas per a la calefacció, etc.). Per a més informació sobre com calcular una petjada de carboni veure Secció 6.2.12. – <i>Petjada de carboni d'una empresa</i>).
Total d'emissions d'abast 3	Emissions generades en la cadena de valor de l'empresa (cultiu o extracció de matèries primeres, producció de materials, transport de mercaderies, etc.). Per a més informació sobre com calcular una petjada de carboni veure Secció 6.2.12. – <i>Petjada de carboni d'una empresa</i>).
Reducció de les emissions de gasos d'efecte hivernacle	Si s'apliquen mesures d'eficiència energètica, calcular l'estalvi d'emissions de gasos d'efecte hivernacle d'abast 1 i 2 que s'han estalviat de la següent manera: $\frac{\text{emissions abast 1 i 2 any passat} - \text{emissions abast 1 i 2 any anterior}}{\text{emissions abast 1 i 2 any anterior}}$
Percentatge de reducció de tones-kilòmetre	Mesura en què l'empresa ha reduït la quantitat de tones per kilòmetre (en relació als ingressos) de la seva cadena de subministrament i distribució. Per calcular-ho cal: (1) Dividir la quantitat total de tones-km de l'any passat per la facturació total de l'any passat i la de l'any anterior igual (2) Fer el càlcul següent: $\frac{\text{tones per km any passat} - \text{tones per km any anterior}}{\text{tones per km any anterior}}$
Consum total d'aigua	Consum total d'aigua en l'últim any, incloent els usos per a processos productius com, per exemple, l'embalatge, la fabricació i el consum humà.
Total de residus reciclats	Quantitat total de residus destinats a cada una de les fraccions de reciclatge en l'últim any.
Total de residus no reciclats	Quantitat total de residus destinats a la fracció 'resta' en l'últim any.
Total de residus perillosos produïts	Quantitat total de residus perillosos produïts per l'empresa en l'últim any.

