

La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives

JOSEP MARIA CANYELLES I PASTÓ

Promotor del think tank www.ResponsabilitatGlobal.com, i soci de Vector5
Coordinador de la Comissió de Responsabilitat Social d'ACCID.

Data de recepció: 8/01/12

Data d'acceptació: 4/03/12

RESUM

El desenvolupament de la responsabilitat social corporativa ha estat intens durant la primera dècada del segle XXI i ha anat consolidant-se com un enfocament de gestió de les millors empreses. Tot i que inicialment aparentava ser un model només apte per a grans corporacions, la realitat i la lògica del seu desenvolupament ha mostrat que també les petites i mitjanes empreses i també les altres organitzacions no mercantils tenen un camp per recórrer en la formalització d'aquesta matèria.

Així, la responsabilitat social no afecta només les empreses de caràcter mercantil sinó que les organitzacions no lucratives, com les administracions públiques, també tenen el deure de mostrar com exerceixen, gestionen i milloren la seva responsabilitat cap a la societat. La transparència i responsabilitat són qualitats a suposar en un sector que es mou des de la no lucrativitat i amb una orientació en general al bé comú, però la legitimitat s'ha de conquistar dia a dia per la via de l'acceptació social i la qualitat. Les ONL han d'assumir certs compromisos perquè això és el que ciutadans, usuaris, socis, clients, esperen. I ho faran d'acord amb models propis que responguin a la manera com una ONL crea valor per a la societat.

L'article justifica la necessitat que les ONL comencin a generalitzar la gestió de la RS i aporta exemples sobre la casuística, defensa la necessitat de desenvolupar models adequats al sector que no reprodu-

eixin mimèticament els models concebuts per a les grans empreses i estableix algunes línies que haurien de contemplar, situa la RSO en clau de treball per a uns territoris socialment responsables, i finalment mostra una iniciativa per promoure la gestió de la RS en el sector no lucratiu.

PARAULES CLAU

Responsabilitat social, organitzacions no lucratives, tercer sector, transparència, RSO.

ABSTRACT

The development of corporate social responsibility has been intense during the first decade of the century and has been consolidated as a management approach of the best companies. While initially appeared to be a model suitable only for large corporations, reality and logic of development has shown that small and medium enterprises and other business organizations have a field to go in the formalization of this matter.

Thus, social responsibility is not confined to companies of a commercial nature but non-profit organizations such as government, also have a duty to show how exercise, manage and improve their accountability to society. Transparency and accountability are qualities to assume in an industry that moves from the non-profitability and a general orientation to the common good, but the legitimacy is to conquer every day by way of social acceptance and quality. Social Responsibility must make certain commitments because that is what citizens, users, partners, customers, expect. And do so in accordance with their own models that respond to how an Social Responsibility creates value for society.

The paper justifies the need for nonprofits begin to generalize the RS management and provides examples of individual cases, defends the need to develop suitable models to reproduce mimetically sector models not designed for large enterprises and provides some lines that should see, places the Social Responsibility in key areas of work for a socially responsible, and finally shows an initiative to promote the management of the RS in the nonprofit sector.

KEYWORDS

Social responsibility, nonprofit organizations, third sector, transparency.

1. Introducció

Ja fa més d'una dècada que el concepte de Responsabilitat Social es va començar a introduir amb força i vinculat a una realitat que es presentava diferent del que havien estat els marcs de relació entre empreses i organitzacions de la societat civil, més basades tradicionalment en la filantropia i el patrocini.

Aquesta disciplina acadèmicament es coneix com a responsabilitat social corporativa però també és coneguda per altres denominacions i no té una definició única, però se sol considerar que correspon a la integració voluntària, per part de les empreses o organitzacions, de les preocupacions socials i ambientals en les seves operacions i les seves relacions amb els seus interlocutors. És una forma de gestió que es defineix per la relació ètica de l'organització amb tots els públics amb els quals es relaciona, i per l'establiment d'objectius compatibles amb el desenvolupament sostenible de la societat.

En la seva última comunicació⁶³, la Comissió Europea presenta una nova definició de la RSE com «la responsabilitat de les empreses pels seus impactes en la societat». També s'especifica que per assumir plenament la seva responsabilitat social, les empreses han d'aplicar, en estreta col·laboració amb les parts interessades, un procés destinat a integrar les inquietuds socials, ambientals, ètiques, de drets humans i de consumidors en les seves operacions empresarials i la seva estratègia bàsica, per a: a) maximitzar la creació de valor compartit per als propietaris / accionistes i per a les altres parts interessades i la societat en general; b) identificar, prevenir i atenuar els possibles impactes adversos.

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

2. RS en les organitzacions no lucratives

Des d'un primer moment, i sobretot quan les empreses més avançades van començar a comunicar els seus compromisos i el compliment d'aquests,

63. Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions. Estratègia renovada de la UE per a 2011-2014 sobre la responsabilitat social de les empreses. Comissió Europea. Brussel·les, 25.10.2011.

les pràctiques de RS van ser observades amb interès per part dels diferents grups d'interès, i entre ells les administracions públiques i les organitzacions no lucratives, la qual cosa va donar lloc a algunes línies adaptatives.

Les Administracions públiques territorials van tendir a fer accions de foment de la responsabilitat social de les empreses mentre que les organitzacions no lucratives (ONL) van accentuar la capacitat de fer recerca de patrocinadors per als programes.

En poc temps, les ONL van anar descobrint que estaven davant un model que no implicava més recursos econòmics o no necessàriament, però que en canvi obria les portes a un nou model de relacions, que el que requeria no era merament una major acció comercial de captació de recursos sinó una adaptació a un vector de desenvolupament que algunes empreses estaven duent a terme. Així mateix, el sector públic es va adonar de la pertinència de reflexionar sobre com aquest nou model afectava al mateix sector públic en tots els seus nivells, més enllà de models clàssics d'ètica en la gestió pública.

Sigui havent d'adaptar-se o accentuant la reflexió sobre la pròpia responsabilitat social, el pas a donar per algunes empreses havia tingut un efecte significatiu. Fins i tot acceptant que el nombre d'empreses compromeses en RS és limitat, la capacitat de marcar una línia de progrés per a les empreses i per al conjunt de les organitzacions havia estat llançada al mercat i a la societat.

3. Un repte per a la Responsabilitat Social

3.1. De la RSE ...

El fet que més cal ressaltar de la integració de les preocupacions de la societat en les operacions comercials és que s'ha desenvolupat en el cor més estratègic del negoci de certes empreses que han tingut la visió segons el qual el seu futur passava per aquesta especial sensibilitat.

Aquest nou sentit de la responsabilitat que les empreses adquireixen voluntàriament davant la societat s'està desenvolupant fruit de la consciència creixent de la comunitat, l'evidència de la insostenibilitat de certs models productius, la força dels clients, la pressió d'organitzacions socials i agències públiques... Però una anàlisi limitada en termes d'ètica i de pressió de les parts no seria vàlida per a totes les empreses. En la nova economia, les empreses tenen la necessitat de gestionar els seus actius intangibles, els seus valors corporatius, la reputació de la seva marca, el talent dels

seus treballadors, tota la dimensió material que fonamenta cada vegada més els processos de creació de valor.

És un nou context en el qual es fa evident que les pràctiques de RS no són cap moda sinó que s'emmarquen en estratègies d'alt nivell de les corporacions. Avui crear confiança entre les parts ha passat a ser un requeriment.

3.2. ... A I R S O

Dins d'aquest enfocament de gestió i des de la perspectiva empresarial, se sol situar les ONL com un stakeholder. Però la demanda interna i externa de responsabilitat social no afecta o no ha d'afectar solament les empreses de caràcter mercantil. Les ONL, com les administracions públiques, també tenen el deure de mostrar com exerceixen, gestionen i milloren la seva Responsabilitat.

De fet, podríem començar fent referència a casos de males pràctiques que tothom coneix, o altres males pràctiques menors que formen part, com a qualsevol altre sector, de la quotidianitat. No es tracta de fer tremendisme, però no es pot obviar que el sector no lucratiu basa la seva capacitat de crear valor en la seva credibilitat i legitimitat, i aquest és el seu ben més preuat, que cal saber gestionar amb rigor.

De fet, el tercer sector és la institució que ofereix més credibilitat social. El «Baròmetre de Confiança», realitzat pel grup Edelman i presentat en el cim del Fòrum Econòmic Mundial de Davos, situa a les ONG entre els grups millor valorats per la societat: a Espanya van obtenir un 65% de credibilitat davant el 45% de les empreses, 35% dels mitjans de comunicació i 33% del govern.

Les ONL no poden oblidar-se de la necessitat de saber guanyar legitimitat dia a dia, sabent afrontar els nous reptes i les noves inquietuds i sensibilitats de la societat. La credibilitat no s'obté gratis o en virtut de la no lucrativitat o de la mera noblesa d'una missió. La marca i els atributs associats no salvaran si no se saben generar noves legitimitats. No només cal ser ètics sinó que a més cal saber-ho gestionar, demostrar, comunicar, exigir ...

Ja sabem que amb la bona voluntat no hi ha prou i cal donar resposta als requeriments i escrutinis sobre l'efectivitat dels programes. Però a més, no podem fer perdre el temps, els diners i les energies a ningú: ni als voluntaris que donen el seu temps, ni als finançadors que ens recolzen, ni als propis treballadors que posen el seu compromís, ni els mateixos dirigents que posen la nostra responsabilitat. Una organització que no estigui dotada

d'un bon govern no està garantint la sostenibilitat del seu projecte ni l'efectivitat. Si no ens apliquem amb totes les eines disponibles cap a on hem manifestat que volem anar podem estar sent no suficientment diligents amb la nostra responsabilitat.

A més, per una ONL, l'aplicació d'unes normes ètiques de bon govern, com a moltes empreses comencen a practicar-les, no hauria de suposar cap gran esforç. Encara que no sempre sigui així, gairebé se li haurien de pressuposar i realment haurien de formar part de la seva dimensió filosòfica més profunda. Començant per la primera responsabilitat que és exigible a una entitat —observant la dimensió en què pot flaquejar més— i que és l'exercici d'una planificació acurada que no faci malbaratar els esforços emprats. Els dirigents de les ONL emprenen els diners de persones que ho posen a la seva disposició amb la intenció que els apliquin a la missió de l'entitat amb la màxima eficàcia, generant un impacte en la societat, i amb la màxima eficiència possible. Així mateix, les administracions que aporten diners públics amb les mateixes expectatives condicionades a un interès general.

La transparència i responsabilitat són qualitats a suposar en un sector que es mou des de la no lucrativitat i amb una orientació en general al bé comú. Una generalització d'aquests valors en el conjunt de la gran quantitat i diversitat d'organitzacions existents, així com una aplicació ferma i decidida per part de les organitzacions que estan en condicions de marcar la línia, en millorarà la legitimitat. En un context en el qual, més enllà de les simpaties i complicitats, la legitimitat s'ha de conquistar dia a dia per la via de l'acceptació social i la qualitat.

Les entitats sense ànim de lucre no només no han de considerar la RS una moda, sinó que han d'assumir també certs compromisos. I ho faran d'acord amb models propis que responguin a la manera com una ONL crea valor per a la societat. La RS ha reflexionar, cal gestionar-la, i es comunicarà. Això és el que ciutadans, usuaris, socis, clients, esperen de les organitzacions de qualsevol mena que són aquí i hi volen continuar sent.

Des del sector no lucratiu no es pot relegar la RS en una mera bona pràctica: al contrari, cal trobar el valor essencial que té i que es vincula íntimament a l'enfortiment de la comunitat. Sota aquest prisma és fonamental concebre que la RS no conforma un paradigma només de les empreses sinó de totes les organitzacions. Tant la pròpia Administració com les Organitzacions No Lucratives tenen un gran recorregut a realitzar en el seu compromís, i aquest serà un dels reptes dels propers anys pel qual hi haurà un fort lideratge, per assumir reptes de transparència, capacitat relacional, impacte en la sostenibilitat, compra ètica ... Per això, al costat de la RSE (de l'Empresa) podem parlar de la RSO (de les Organitzacions) i de

la RSA (de les Administracions), cadascuna amb la seva especificitat. I entesa com un desenvolupament ad hoc per al propi sector.

El sector no s'hauria d'instal·lar en una posició enfocada merament a com captar recursos de les empreses. La RS és un enfocament propi d'una societat complexa, que respon a demandes diverses i ens obre a reptes diversos. Ens ha de permetre millorar la governació global i de cada territori, com promouen les Nacions Unides; ens ha de servir per convertir-se en una economia competitiva basada en el coneixement i que mantingui la cohesió social, com pretén la UE, i és una de les dimensions que ens ha de servir per definir el nou contracte social i la societat del benestar. I tot això és un element altament significatiu per a un projecte de construcció del país, en la mesura que té aquesta capacitat d'alinejar-se, des del compromís i els valors, la visió de la sostenibilitat ecològica, la sostenibilitat i el desenvolupament econòmic, i el desenvolupament i la cohesió social.

4. Què es la Responsabilitat Social?

La Responsabilitat Social és una política d'empresa per la qual l'organització incorpora estratègicament en els seus processos de creació de valor les perspectives dels agents que legítimament prenen part en l'interès de l'empresa (treballadors, clients, ciutadans, proveïdors, finançadors, reguladors, agents socials, organitzacions socials, lògicament la propietat si escau, etc.) i específicament un compromís amb la sostenibilitat global (ambiental, social, econòmica). Aquest comportament basat en el diàleg i en la bona ciutadania corporativa s'orienta a una visió estratègica de millora de la gestió dels seus actius intangibles (talent dels equips humans, confiança dels clients, solidesa de les relacions en la cadena, llicència social per operar, reputació, marca ...) i pretén garantir la sostenibilitat del propi projecte.

Canviem certes paraules de la definició aportada i veurem que és plenament vàlida per ONLs. La legitimitat, la sostenibilitat, i fins i tot la gestió de la marca són realitats i necessitats de les nostres organitzacions. Però la RSE no és una mera transparència d'informacions, és un procés orientat a la creació de valor i així és com també ho han de concebre les organitzacions i aquest és precisament el gran repte que tenen les ONL: definir com creen i com volen crear valor en el futur. I ser capaços de demostrar la seva efectivitat, sostenibilitat, legitimitat. Per tant, la RSO les ha de portar no tant a parlar d'emissions de CO₂ sinó a parlar sobretot de la congruència de la seva Missió i de com la posen en valor.

Entre les moltes definicions de RS que s'han elaborat, aquesta podria

ser apropiada per les ONL: L'organització que gestiona la seva responsabilitat social és aquella que assumeix com a finalitat o principi operatiu crear i maximitzar el valor per als seus grups d'interès mitjançant un comportament ètic, receptiu a les inquietuds socials, i corresponsable al servei de la sostenibilitat i del desenvolupament humà.

4.1. Ordenem la casuística

Els exemples que ens poden servir per reflexionar sobre el que significa la responsabilitat social de les ONL serien interminables, i més si creuem tots els múltiples aspectes de la responsabilitat social amb la varietat i diversitat dins del sector no lucratiu. Vegem-ne uns quants exemples per il·lustrar:

- Un ateneu cultural ha introduït mesures per minimitzar els impactes ambientals, ja sigui en els consums elèctrics, d'aigua o de materials diversos, fent recollida selectiva, i sensibilitzant les persones que hi participen. Ja utilitzaven criteris de compra local, però ara la complementen amb altres criteris de compra responsable.
- Una organització de voluntariat social treballa en xarxa amb les altres entitats del barri i ha entrat a formar part de la Federació, la qual cosa permet que tots els seus voluntaris estiguin assegurats i rebin una formació tant de sensibilització com vinculada a l'activitat que duen a terme.
- Una entitat castellera ha integrat tota una família de Senegal. Des d'aquesta entitat de cultura popular han facilitat amb tota normalitat una labor social d'acolliment de persones immigrants i accés a xarxes comunitàries. A més, avui ja no sorprèn veure un anخانeta amb la pell fosca!
- Una entitat sense ànim de lucre que presta serveis educatius i d'oci ha incorporat una política d'igualtat de gènere i de conciliació de la vida laboral i familiar, i permet especialment que treballin joves que compatibilitzen el treball amb els estudis.
- Una entitat que treballa per la cultura de la pau i la solidaritat fa públic el seu pla estratègic per als propers cinc anys, com a mostra de transparència perquè les persones que vulguin col·laborar, professionals que vulguin optar a treballar —que n'hi ha— o empreses que vulguin establir algun model d'associació estable puguin valorar l'adequació al que els interessi.
- Una comunitat de propietaris i veïns participa activament a les festes del barri i, a més, ensenyen a una anciana que viu sola com ha de

comportar-se davant els desconeguts, o avisa els serveis socials quan fa dies que no surt de casa. També s'han preocupat per tenir mesures d'estalvi de llum i catalanitzar els cartells dels pisos.

- Un club esportiu ha fomentat entre els seus equips infantils i juvenils que els valors de l'esportivitat i el joc net estiguin per sobre de la mera competitivitat, amb una tasca de sensibilització dels pares, dels jugadors i de tota la institució, entrenadors i personal del club. La iniciativa també ha focalitzat el respecte a la diferència, en referència a la diversitat d'origens dels integrants dels clubs esportius.
- Una entitat ambientalista ha decidit que les persones que es trobin en atur no paguin quota de socis. Així no només evitaran pèrdues de capital humà o que visquin la situació amb dificultats sinó que fins i tot pot ser una oportunitat per captar persones que puguin destinar temps a desenvolupar noves habilitats.

Tots aquests casos es podrien considerar bones pràctiques ambientals i socials, i sabem que seria bo poder generalitzar en un nombre més elevat d'entitats.

Les entitats sense ànim de lucre són una part important de la societat i és un espai on es donen moltes interaccions que solen estar marcades per la voluntarietat, a diferència dels entorns laborals i oficials. En aquest sentit, constitueixen un marc molt adequat per desenvolupar valors personals i comunitaris.

És molt probable que les bones pràctiques descrites hagin sorgit de l'atzar d'una circumstància, una persona que ha tingut una idea... Però si creiem que seria bo generalitzar aquest tipus de comportaments de les organitzacions, i que han de formar part d'una reflexió bàsica en qualsevol entitat, això té nom: responsabilitat social. I és que les entitats no lucratives també han de gestionar la seva responsabilitat social.

4.2. *Gestió del canvi*

En el fons, estem davant una necessitat de gestionar el canvi dins del sector i, com és propi d'aquesta situació, podríem fer referència al típic exemple de la granota bullida⁶⁴, sempre tan interessant per explicar com un

64. Si posem una granota en un pot d'aigua calenta, aquesta saltarà immediatament per fugir d'una situació perillosa, mentre que si el pot hi ha aigua a temperatura natural es quedarà. L'experiment consisteix a escalfar lentament l'aigua amb la granota i observar com aquesta acaba morint perquè no sabrà adonar-se de l'augment produït lentament en la temperatura dels voltants. No cal que reproduïm l'experiment però sí que podem extreure aprenentatges molt interessants sobre la condició humana i les organitzacions.

organisme perd la capacitat adaptativa si no té consciència dels canvis que estan succeint al seu al voltant, o no els sap interpretar.

Per això, cal que sapiguem posar els exemples correctes, que no només apel·lin a l'ètica sinó clarament a la necessitat i urgència del canvi. Per exemple, en el marc d'unes jornades recents, donada la realització de la Marató per la Pobresa de TV3 que aporta recursos a través de les ONL, vam mostrar un cas hipotètic dirigit a entitats de dimensió petita:

- Una entitat rep una aportació extraordinària important per lluitar contra la pobresa: 100.000 euros (podria ser, per exemple, provinent de la Marató per la Pobresa). Una part important es destina a comprar productes per cobrir necessitats bàsiques (aliments, higiene, roba, material escolar...). L'entitat ho compra a proveïdors habituals, però mentre que abans es tractava de quantitats menors, ara es tracta de molts més recursos. Un botiguer del poble que precisament va col·laborar amb la Marató fa una carta al diari lamentant que l'entitat social faci la totalitat de les seves compres d'aliments i productes d'higiene a un establiment de la competència.

Es tracta d'una situació que es podria donar perfectament i que il·lustra per què fins i tot les entitats locals i de petita dimensió han de pensar en termes més complexos, no conformar-se a pensar que el que és fet amb tota la bona voluntat del món no requereix més esforç de millora perquè això condueix a la mediocritat i als riscos organitzatius i de legitimitat.

4.3. Atendre les peculiaritats del sector

Però no ens quedem en un enfocament de gestió de riscos; ens referim a un model centrat en la capacitat de generar impactes sostenibles vinculats a la pròpia missió, i que al mateix temps incorpori de manera important la transversalitat o el focus de Territori Socialment Responsable. Per no quedar-nos en la superficialitat, posem algun exemple que pugui afavorir la reflexió sobre la profunditat de la RSO:

- Sovint es pot criticar una empresa perquè té un objectiu únic centrat en el benefici econòmic a costa d'una falta de criteris més sensibles en altres camps, en la manera de fer les coses. També trobem entitats amb una missió cultural que no tenen en compte criteris ambientals, o entitats amb una missió ambiental que no tenen en compte criteris de diversitat cultural. Deixant de costat l'objecte econòmic o social

de l'empresa o l'entitat o la magnitud dels impactes de cadascuna, hi ha una base comuna en el sentit de focalitzar un únic objectiu i no tenir suficient capacitat per integrar formes de fer que integrin altres sensibilitats com a criteri o principi.

- Sovint podem trobar en un mateix territori iniciatives socials que aborden objectius idèntics i que no tenen capacitat de col·laborar, la qual cosa genera grans ineficiències i dificulta poder avançar més ràpidament en l'abordatge dels reptes. Molt sovint s'ha parlat de la necessitat de treballar en xarxa al territori, la qual cosa seria una manera d'actuar amb major responsabilitat social, encara que, a causa de la gravetat de la crisi, en molts casos ja s'ha arribat tard a la lògica col·laborativa i ara el que convindria són fusions per generar més economia d'escala. També el sentit de responsabilitat social hauria de portar a les organitzacions a valorar objectivament i despassionadament quin és la millor manera de crear valor social i fer-ho amb major efectivitat.

4.4. La RS com a marc per legitimar el canvi

Podríem considerar que de les ONL ja s'espera una pauta de comportament excel·lent en totes les formes de procedir, la qual cosa de vegades pot ser asfixiant quan se suposa que haurien de comportar-se de maneres que ningú més fa i, a més, amb uns recursos sovint molt limitats.

Aquestes expectatives poden arribar a suposar una dificultat en la gestió ordinària i sobretot quan cal prendre decisions que d'entrada serien contràries als valors que s'espera que guiïn el seu comportament. Per exemple, quan una exigència interna o externa suposa treball i costos afegits, com una gestió ambiental òptima o quan s'ha de produir un acomiadament.

La gestió de la RS lluny d'aprofundir en aquest presumpte ofec, suposa un alliberament, perquè els valors deixen de formar part d'un concepte ètic utòpic i ucrònic i passen a formar part d'un model de gestió empresarial, on cal contraposar els diferents vectors que tensin la nostra gestió socialment responsable.

De la mà de la RS podem articular, valorar, prioritzar, rendir comptes, i ponderar com duem a terme les decisions en un model il·luminat per valors humanístics, socials, ètics... que han de garantir una sostenibilitat que és alhora social, ambiental i econòmica, i que cal equilibrar adequadament perquè la major irresponsabilitat davant la societat seria enfonsar el projecte en honor d'una decisió presumptament ètica però de menor impacte respecte a les altres conseqüències.

Gestionar la RS suposa gestionar la complexitat, sense matar-la. Algunes organitzacions, ja siguin lucratives, socials o públiques, cadascuna en el desequilibri que li és consubstancial, té tendència a limitar la complexitat present en la realitat per prendre les decisions de manera més simple. El repte que comparteixen totes les organitzacions que avui aspirin a l'excel·lència social és saber gestionar aquesta complexitat, incorporant-la, posant-la en valor.

Quan una entitat es fa gran i augmenta la presa de decisions que aparentment poden topiar amb valors molt interioritzats, necessita un model que permeti visibilitzar que no es canvien els valors sinó que es gestionen en un entorn més complex.

Josep Oriol Pujol⁶⁵ fa referència a aquests límits ètics i culturals i detecta que de vegades cal decidir a partir del criteri del mal menor, perquè no n'hi ha cap altre de possible, però en fer-ho es provoca una desafecció en el personal propi i en l'entorn immediat. I no prendre la decisió pot arribar a fer inviable el projecte pel fet de ser insostenible econòmicament o poc competitiu en uns mercats com poden ser el sanitari, el sòcio-sanitari o d'altres.

5. El model RSO

Un model de gestió de la RSO no pot ser una mera adequació dels que s'utilitzen per a les empreses, sobretot si tenim en compte que aquests ja parteixen d'una orientació més concebuda per a grans empreses que per a pimes, la qual cosa augmenta la distància respecte al que seria útil per les ONL. D'altra banda, sovint són més coneguts els estàndards d'informació, concebuts per elaborar memòries, que els de gestió, la qual cosa confereix un caràcter poc pràctic per a unes organitzacions que haurien de tenir com a principal prioritat la millora de la gestió que un enfocament de base més comunicativa. La RS no ha de focalitzar-se només en els processos de rendició de comptes que, més enllà de la importància òbvia que tenen, no són sinó l'última de les mesures a emprendre.

D'entrada és molt més rellevant comprendre què entenem per RS en el sector corresponent, RS davant qui, com dur-la a terme, quina finalitat i

65. Article *Límits de la governabilitat i la gestió de les ONL*. Josep Oriol Pujol, Director general de la Fundació Pere Tarrés, en el seu butlletí electrònic. 04.02.10 www.peretarres.org/wps/wcm/connect/peretarres_ca/peretarres/home/difusio_coneixement/butlletins/butlleti_fpt_opina/butlletins_fpt_opina_articles/Limitgovernabilitatilagestioonl-cv

quina orientació, quines prioritats ... I aquesta rellevància de què parlem i aquesta comprensió sobre el seu encaix només tenen sentit si creiem que el fenomen de la RS s'emmarca en una dimensió estratègica de la gestió de les ONL i del desenvolupament del sector de les ONL. És a dir, si creiem que el futur del sector, el seu desenvolupament, i fins i tot la seva pròpia existència i justificació tenen a veure amb la manera com aquestes organitzacions exerceixen la seva responsabilitat i com saben obtenir una major legitimitat.

Definir un model propi per al sector té sentit en la mesura que les organitzacions que s'acullen sota aquest ampli i divers paraigua tenen un model de creació de valor substancialment diferent del que correspon als altres sectors de l'economia i més singularment del que correspon a les empreses privades que busquen la generació de beneficis econòmics per a l'accionariat i inversors. No tindria gaire sentit plantejar-se l'elaboració d'un model singular si no partíssim de la consideració de les particularitats, característiques, reptes, etc., que fan d'aquest un sector diferent i amb identitat pròpia.

5.1 Idea central del model RSO

Les ONL són per sobre de tot organitzacions al servei del desenvolupament humà i social i, com a tals, tenen una dimensió teleològica molt afinada. És a dir, que apunten cap a una modificació en la realitat del seu entorn, a un canvi per fer que la realitat s'adeqüi més al seu ideal, s'ajusti més al que segons el seu ideari explícit o implícit desitgen per a la societat.

Sens dubte també pot haver-hi organitzacions menys ambicioses, més funcionals, on el seu repte tàcit pot arribar a ser el de proveir un mitjà d'auto-ocupació per als seus integrants, però no són aquestes les que justifiquen parlar d'un sector amb identitat pròpia. La caracterització jurídica no podria ser doncs la particularitat central.

Per definir un model de RS per les ONL, cal partir del model bàsic de creació de valor d'aquestes entitats. No ens serveix per a aquest propòsit partir de l'amplitud del sector si entenem aquest com el conjunt de les organitzacions que tenen la particularitat d'estar constituïdes sota una fórmula jurídica no lucrativa.

5.2 Àrees del model RSO

Sovint, en parlar de la RS del sector no lucratiu, s'han magnificat les paraules transparència i coherència, que òbviament estan en el centre del

model però que no l'expliquen del tot, en el sentit que la transparència requereix amb caràcter provisional la gestió dels aspectes on calgui progressar, i que la idea de coherència pot transmetre un caràcter relatiu a unes pràctiques que, més que coherents, haurien de ser inherents a l'esperit propi del sector.

Per això, atenent al debat obert que suposa parlar dels àmbits de la RSO, suggerim dues idees més concretes i precises sobre les quals basar aquest enfocament de gestió per les ONL:

- La principal responsabilitat d'una ONL davant la societat és generar impactes positius i sostenibles que donin resposta a la missió que fonamenta l'existència de l'organització.
- Una ONL ha d'integrar les inquietuds i reptes presents en la societat que tinguin una base ètica, ja sigui en matèries ambientals, socials, comunitàries, econòmiques... almenys com un principi o criteri d'actuació, encara que no configuri un objectiu central de l'organització.

La primera afirmació pot tranquil·litzar molt als responsables d'una ONL en el sentit que no sembla aportar un excés d'esforç afegit. Efectivament, per a una empresa la RSE no significa passar a ser una ONG. Sovint diem que la RSE no hauria d'implacar fer més coses que com a empresa no ens corresponen sinó fer diferent les coses que fem. És una manera molt simplificada però clara d'expressar que no estem parlant de filantropia o d'enfocaments no integrats. Aquesta mateixa reflexió es pot aplicar a una ONL: la RSO no vol dir convertir-se en una empresa, i la RSO no hauria d'implacar fer més coses que com ONL no ens corresponen sinó fer diferent les coses que fem. En aquest cas, implicaria focalitzar més clarament el sentit missional i garantir que es creen impactes reals i que prenen un caràcter sostenible. Estaríem parlant d'efectivitat.

La segona afirmació ja pot inquietar més, perquè pot semblar incongruent amb la primera, però no és així. Una ONL pot tenir una missió cultural o ambiental, però això no porta que no tingui unes responsabilitats ambientals o culturals, inversament assignades. El fet que la nostra missió i els objectius de treball focalitzin la cultura no té res a veure amb el fet que no puguem adoptar alguns principis o criteris ambientals; de la mateixa manera, el fet que nostra missió sigui ambiental, no comporta de cap manera que no puguem incloure criteris o principis que afavoreixen la gestió de la diversitat. En el fons, estem enriquint el funcionament de l'organització, integrant la complexitat, donant més valor a la nostra proposta missional, i en absolut la distorsionem.

Al costat d'aquests dos principis que hem volgut focalitzar, trobaríem altres grans àrees de gestió de la RSO:

- **Bon govern:** es tracta d'assegurar la pervivència de l'organització perquè serveix a una missió que té un sentit vigent, que genera un impacte, des d'uns valors, amb coherència, i amb una capacitat d'adaptar-se al futur (visió, canvi, innovació).
- **Legitimitat:** es tracta de fer el treball ben fet (qualitat, rigor), amb la màxima efectivitat (eficàcia, eficiència, treball en xarxa), i amb el reconeixement de les parts interessades (diàleg i transparència envers els grups d'interès).
- **Dimensió econòmica:** es tracta de garantir la sostenibilitat econòmica de l'organització alhora que generar un impacte positiu en els grups d'interès.
- **Persones:** es tracta de fer ús de les persones (laborals, voluntariat) al servei de la missió, facilitant que per a elles l'organització sigui un instrument de realització personal i professional.

Si entenem la RSO com un mer exercici per complir, per donar exemple, perquè toca... estarem perdent el temps. Ja hi ha prou processos, burocràcia i indicadors! La temptació fàcil per a les ONL d'aplicar-se els models propis de les empreses no produiria el resultat esperat. Podríem dir: Quin gran èxit: no generem impacte ambiental, no fem treballar nens, i no practiquem la corrupció! Doncs ja podem continuar criticant els altres! Si la RSO no ens ha de servir per cobrir cap expedient (que ningú no ens demana: no hi ha cap obligació) hem de desitjar que ens serveixi per tibar la corda per progressar en el nostre model de gestió orientat a la creació de valor. Per tant, el tercer sector ha de posar l'èmfasi en altres qüestions que li són més pròpies (sense desatendre de manera adaptada les que ja estan plantejades per al món empresarial). Per posar altres exemple concrets:

- **Participació en els aspectes fonamentals de l'organització,** és a dir, en les dimensions estratègiques. La pregunta seria: elaborem les estratègies a través de la participació?
- **La sostenibilitat del suport econòmic.** Donem el peix o la canya? Es tracta de buscar l'equilibri entre un suport necessari i de vegades urgent i la no generació de mecanismes de dependència.
- **Treball en xarxa.** Com maximitzem la creació de valor i l'impacte i la sostenibilitat d'aquests processos valent-nos d'estratègies col·laboratives?

O podríem anar més lluny, a partir de reforçar aspectes importants en la lògica metodològica de la RS, considerant que, com a principi general, una organització del sector no lucratiu hauria de dotar-se d'un codi ètic propi, aprovat pel màxim òrgan de direcció i disposició dels seus grups d'interès. Les més petites poden suplir-ho amb l'adopció d'uns criteris ètics sense necessitat de desenvolupar íntegrament un codi ètic mentre que les més grans haurien d'assegurar el seu compliment mitjançant un comitè d'ètica.

Respecte a la rendició de comptes, també caldria enfocar bé el model, ja que una mera transposició del que utilitzen les empreses ens portaria a haver de buscar dades d'impacte ambiental que, tot i que no deixen de ser importants, sovint no estan en el moll de l'os del model. Per a una ONL una de les rendicions de comptes més importants, si no la que més, fa referència als impactes generats en relació amb la seva missió. Aquestes sí que són dades que la seva obtenció mereix un gran esforç encara que comporti una despesa.

Per quin motiu les entitats no lucratives han de rebre beneficis públics? Per la no lucrativitat? No sembla una causa raonable: si una empresa durant cinc anys no té beneficis i no pot repartir dividends també s'hi hauria de poder acollir, doncs? Més aviat hauríem de buscar la justificació en el seu potencial de creació de valor d'interès general i no monetaritzable (llegeixi's capital social). Les ONL i el conjunt del sector haurien de poder millorar la capacitat de rendir comptes sobre aquest aspecte fonamental.

6. La RSO avui

Si són relativament poques les empreses que gestionen la RSE, lògicament són moltes menys les ONL que han incorporat aquest estil de gestió d'una manera integrada i metodològica. Entre les organitzacions que sí que l'han incorporat n'hi ha algunes de les més grans o bé d'altres que provenen de models de gestió molt acurada, que van integrar la qualitat i més recentment han fet el pas a la RSO.

Entre elles en podem citar algunes que han participat en dos programes dirigits a empreses liderats pel Consell General de Càmeres de Catalunya.

- El 2008-09, es va dur a terme el programa RSE pime (www.rsepime.cat), i entre les 29 pimes hi havia quatre fundacions i una associació: Fundació Catalana de Cooperació, Fundació Plataforma Educativa,

Fundació Privada Institut de Medicina Predictiva i Personalitzada del Càncer, Fundació Privada Ramon Noguera de Girona, i Associació de comerciants Gran Centre de Granollers.

- El 2011-12 s'ha dut a terme el programa transparència (www.transparencia.cat), i entre les 64 pimes hi han participat quatre fundacions: Integral, Sale, Migajas i Caras.

També hi ha moltes organitzacions que han subscrit codis ètics com el de les Associacions de Barcelona, iniciatives com el Pacte Mundial, o altres iniciatives sectorials com puguin ser en aspectes de qualitat, ambientals, o la mateixa Carta del Voluntariat de Catalunya.

És important el paper de les federacions a l'hora de promoure iniciatives conjuntes, tals com a codis ètics compartits o altres línies de treball. Per exemple:

- La Federació Catalana d'ONGD: a partir de les mobilitzacions de la plataforma 0.7 en 1994, amb l'increment del nombre d'entitats i de les seves actuacions en el Nord i el Sud, la FCONGD pren consciència de la necessitat de crear el seu propi instrument d'auto regulació i aproven un Codi ètic i de conducta en 1997, el primer de l'estat espanyol en aquesta matèria. Pocs mesos després s'aprova una modificació d'estatuts que li dóna caràcter d'obligatorietat.
- La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya preveu treballar la RSO dins del seu pla estratègic en dos objectius: III.O.4.A.2. Enfortir la legitimitat i el prestigi del sector garantint la coherència interna de les entitats de primer, segon i tercer nivell amb els valors de qualitat, transparència i rendició de comptes, i potenciant la responsabilitat social corporativa; IBO5.A.1. Crear un fòrum de pensament i de reflexió del tercer sector social de Catalunya per d'entre altres objectius avançar en la inculturació de la I + D en els sistemes i les tècniques de gestió i en la introducció de criteris de responsabilitat social.
- La Federació Catalana de Voluntariat Social està promovent el coneixement de la RSO entre les seves entitats federades, a partir de seminaris al territori. La iniciativa té la voluntat d'ajudar a fer un canvi cultural en el sector i facilitar l'apropament al sector empresarial. Aquesta iniciativa ha estat conseqüència de l'organització del Marketplace, un gran espai de trobada entre empreses i ONL, que pretén donar un salt endavant en els models de relació.

Entre les iniciatives més conegudes trobem la Guia de la Transparència i les Bones Pràctiques de les ONG⁶⁶ promoguda per la Fundació Lleialtat, que ofereix a particulars i empreses informació independent, objectiva i homogènia sobre les ONL per ajudar-los a decidir amb què col·laborar. Aquesta informació es basa en les anàlisis de transparència que la Fundació realitza de forma gratuïta en les ONL que ho sol·licitin. En l'última edició hi van participar 131 organitzacions, generalment grans. Els resultats indiquen un nivell de compliment dels Principis que per primera vegada va superar el 90%. En general, les ONL compleixen amb els objectius de transparència, control en l'ús dels fons i presentació de comptes anuals però els estudis assenyalen com a punts febles l'excés de finançament públic i la falta de renovació dels òrgans de govern. Un dels requisits d'aquestes organitzacions és tenir un sistema d'ingressos el més plural possible per evitar que una excessiva dependència econòmica provoqui manca d'independència en la missió per la qual es va fundar. L'altre dèficit que s'apunta és la falta de renovació de càrrecs i l'escassa assistència dels membres dels patronats, causada, probablement, pels prejudicis que generen una cultura poc empresarial i a una certa desídia social.

Des de les consultories privades també s'han proposat models adaptats per al sector no lucratiu, com el que manté SGS. Per garantir a tots els grups d'interès que les activitats i objectius de les ONG estiguin implementats d'una forma responsable, eficient i sostenible, SGS disposa del programa Benchmarking, que analitza, a través d'una auditoria, els diferents aspectes del treball de les ONG, comparant-los amb les bones pràctiques del tercer sector, permetent detectar debilitats i corregir-les, així com disposar d'una sèrie de mesuradors per conèixer els seus nivells de compliment. En cas que l'organització aconsegueixi una puntuació superior al 70% en aquesta anàlisi, rebrà el certificat Benchmarking que permetrà demostrar l'evidència neutral i objectiva sobre la seva actuació global i integritat. Això porta a més, en la majoria de casos, a desenvolupar un pla d'acció per a la millora contínua de l'entitat.

La iniciativa d'abast mundial que pot tenir més ressò és la llançada per l'organització *Global Reporting Initiative*, que consisteix en un suplement específic per a ONL i que es pot aplicar complementàriament a la seva norma G3 que permet elaborar informes de RSE. El suplement és un siste-

66. És una iniciativa interessant però d'abast limitat perquè accepten un nombre limitat d'ONL i cal dir que només cobreix aspectes de bon govern. Encara que es dirigeix a tot l'estat espanyol, només s'ofereix en llengua castellana, i han rebut algunes crítiques per l'estil de les campanyes, que generaven sospites de les ONL que no en formaven part.

ma d'informació desenvolupat per aplicar-se sobretot en les ONL internacionals o a les ONL nacionals grans o mitjanes. No obstant això, amb una lleugera interpretació, el suplement pot ser útil per qualsevol ONL que desitgi millorar la seva rendició de comptes i la sostenibilitat. La idea d'un suplement específic per ONL va arribar inicialment a partir dels signataris de la Carta de Rendició de Comptes de les ONL internacionals, la qual cosa reflecteix tant el compromís de moltes ONL per enfortir la seva rendició pública de comptes com la creixent demanda pública perquè les ONG siguin més transparents.

Segons es diu en el Suplement de ONL del GRI, el treball de les ONL hauria de millorar el benestar de la societat (és a dir, què fan), però això també inclou l'obligació de dur a terme aquesta tasca de manera sostenible (és a dir, com ho fan). A més, les ONL ocupen un lloc destacat entre els que exhorten altres sectors perquè siguin responsables dels seus impactes sobre el desenvolupament sostenible. Les directrius contingudes en aquest Suplement tenen el propòsit de capacitar les ONL perquè compleixin de manera demostrable els mateixos estàndards de transparència i divulgació dels aspectes positius i negatius de l'acompliment (vegeu el punt 1.2 del G3) que es demanen a altres sectors. I en aquest procés es pretén que es mostri la legitimitat i la credibilitat de les ONG com a factors clau per al desenvolupament sostenible.

Cal dir que aquest estàndard està orientat únicament a la informació, no a la gestió. És per això que en el document es diu que el procés de presentació d'informes dona l'oportunitat d'avaluar les polítiques de l'organització i els programes i l'eficàcia i els impactes econòmics, socials i ambientals de les seves activitats. Un marc comú d'informació permet que la informació que sovint és inaccessible d'una altra forma sigui obtinguda en una base àmplia i comparativa, ajudant a generar la transparència i la dinàmica positiva d'auto regulació. Més important encara, durant el procés d'elaboració de l'informe, una ONL pot examinar críticament les seves pròpies activitats, fer una avaluació comparativa amb altres organitzacions, aprendre de l'experiència, i fer millores en el temps per servir millor a les causes que duu a terme.

7. Impacte rellevant

La Responsabilitat Social de les Organitzacions no lucratives suposa un repte vinculat a:

- a) Millorar els seus impactes en l'entorn, reduint els aspectes negatius i aprofundint en els positius, ja sigui en matèria de bon govern, econòmica, ambiental, laboral o social.
- b) Enfortir la legitimitat de cada entitat i del sector en general, amb un treball ben fet, amb una integració de les inquietuds socials, amb una rendició de comptes transparent.
- c) Enriquir la capacitat de dialogar amb les empreses i altres agents, amb una mútua intercomprensió, identificació de les millors pràctiques i obrint pas a la capacitat de crear valor conjuntament.
- d) Contribuir a construir Territoris Socialment Responsables afavorint que organitzacions de tot tipus gestionin la seva RS, i que es puguin abordar els grans reptes del territori. En el nostre cas, fer de Catalunya un país socialment responsable!
- e) Ajudar a consolidar i divulgar socialment la gestió ètica i responsable, a partir d'una utilització profunda que generi exemplaritat i el desenvolupament d'abordatges intel·ligents i innovadors que ajudin a enriquir els models dels altres agents.

8. Influència social

Les ONL són una realitat molt important. De vegades solament es pren en consideració el volum però hi ha altres vectors significatius: la capacitat d'innovar socialment i la capacitat d'influència, dos elements que combinats poden marcar pautes.

Per exemple, l'expansió de la cultura ambientalista no ha estat tant el resultat d'una pressió directa de les ONL sobre les empreses sinó que l'èxit ha vingut per un recorregut indirecte però més sòlid: el treball d'anys de les ONL ambientalistes ha calat en la societat, en els mitjans de comunicació, en els professionals, en la política, i finalment les empreses han anat incorporant la cultura del respecte ambiental.

Doncs ara les ONL també poden convertir-se en un agent de foment de la cultura de la Responsabilitat Social. Davant el risc que la RSE pugui derivar en un enfocament de gestió més proper a normes o etiquetes amb capacitat limitada per aportar cultura del canvi i compromís profund, les ONL poden fer que la cultura de la RS es converteixi en una pauta coneguda i reconeguda per la societat, aplicada en tot tipus d'organitzacions, normalitzant-ne la comprensió, la metodologia, la rendició de comptes.

L'impacte del desenvolupament de la RSO té una dimensió directa, que agregant milers d'ONL pot ser altament significativa. Però, a més, té

un potencial encara major si pensem en l'impacte indirecte d'enfortiment de la RS dels altres agents. L'aposta per la RSO és una aposta per construir Territoris Socialment Responsables! Aprofundim a continuació.

9. Motor de la RSE

Hi ha una motivació per la RSO que té un caràcter extern a les pròpies ONL: el fet que les entitats no lucratives incorporin de manera significativa a la gestió de la responsabilitat social és avui un pas necessari per apuntalar la RS de les empreses.

Donades les causes de la crisi econòmica, hauria estat desitjable que una part més important de les empreses assumissin la necessitat d'una economia més sostenible, ètica i responsable. No obstant això, si bé la RSE va creixent, no està experimentant el salt que deuria i, de fet, algunes empreses importants estan redefinint el seu model en el sentit de parlar més de sostenibilitat que no de RSE, la qual cosa bàsicament implica un afebliment metodològic.

Les estratègies de RSE s'han basat en una hipòtesi d'un cert retorn que havia de venir de la societat per mitjà dels diferents grups d'interès. Algunes empreses manifesten que aquest reconeixement no s'està produint de manera significativa.

Si considerem que la base metodològica de la RSE es fonamenta amb el diàleg amb els grups d'interès, el fet que algunes empreses substitueixin la RSE per a la sostenibilitat, pot comportar una disminució de la capacitat de les ONL per apropar-se a les empreses i influir-hi, al mateix temps que la identificació dels temes materials a abordar des de la RSE també pot retornar a una decisió unilateral sense que les ONL de diversos sectors puguin actuar com a grups d'interès amb interessos legítims reconeguts.

El fet que les ONL gestionin la RSO hauria d'afavorir l'augment de la base social de persones i grups amb capacitat per comprendre i valorar els compromisos i la gestió de la responsabilitat social, els quals són necessaris almenys per a dues coses:

- a) Per formalitzar uns processos de diàleg intel·ligents que vagin més enllà de l'interès particular i puguin establir aliances estratègiques orientades a crear valor mutu i a abordar grans reptes socials;
- b) Per construir unes pautes de reconeixement social de les empreses més compromeses que acabin suposant un premi efectiu dels mercats.

El concepte de Territori Socialment Responsable, que parteix del fet que organitzacions molt diverses gestionin la RS (empreses grans, pimes, cooperatives, fundacions, associacions, ajuntaments, universitats, escoles, etc.). Aquest model assegura que en un territori la responsabilitat social es pugui posar en valor i se n'asseguri el rendiment.

El gran repte de la RSO seria, en certa manera, no només retornar una gran càrrega de legitimitat a les ONL sinó ser un motor de responsabilitat social per a les empreses i totes les altres organitzacions, la qual cosa afirmaria la RS com a estil de gestió i posicionaria el sector no lucratiu com un agent clau.

10. Territoris socialment Responsables

Des del tercer sector, així com des del sector públic, no convé menystenir el paper que pot assolir l'arrelament i expansió de la RS al país: al contrari, cal trobar el valor essencial que té i que es vincula íntimament a l'enfortiment de la comunitat. Sota aquest prisma és fonamental concebre que la RS no conforma només un paradigma de les empreses sinó de totes les organitzacions. Tant la pròpia Administració com les ONL tenen un gran recorregut a realitzar en el seu compromís, i aquest serà un dels reptes dels propers anys pel qual hi haurà un fort lideratge, per assumir reptes de transparència, capacitat relacional, impacte en la sostenibilitat, compra ètica...

Per això, al costat de la RSE (de l'Empresa) podem parlar de la RSO (de les Organitzacions) i de la RSA (de les Administracions), cadascuna amb la seva especificitat. I entesa com un desenvolupament *ad hoc* per al propi sector. Podríem concebre un TSR com aquell que tendeix a la sostenibilitat afrontant proactivament els seus reptes econòmics, socials i ambientals, mitjançant les estratègies col·laboratives i el compromís multilateral, amb solucions eficients que creïn valor per a totes les parts, gestionant els propis actius tangibles i intangibles i alineant-los cap a una Visió sostenible del territori.

I per parlar de TSR encara que caldria afegir que totes les parts, ja siguin mercantils, públiques o socials, desenvolupen pràctiques de responsabilitat social, puix que, més enllà de les responsabilitats legals, totes elles reconeixen la seva part de responsabilitat davant la societat pel que fa al desenvolupament de la comunitat i els impactes econòmics, socials i ambientals que rep el territori o que aquest causa en d'altres. En últim terme, la ciutadania reconeix aquestes pràctiques i sap actuar sensiblement, faciliti-

tant que el retorn que legítimament obtinguin les empreses més compromeses realmenti el cercle virtuós.

El TSR emfatitza el diàleg entre les parts i entre els diferents sectors. Tot i que el diàleg amb els grups d'interès és una eina per a la gestió singular de la RS de cada organització, el seu ús generalitzat genera capital social i aporta una capacitat de governació de la comunitat.

El comportament dels seus agents (ja siguin del sector mercantil, públic o social) integra de manera compromesa el respecte i el foment dels drets humans (ja siguin de primera, segona o tercera generació), i busquen solucions integrades dins els seus models de negoci o de missió que puguin aportar vies de solució, al mateix temps que disposa dels seus actius de manera que puguin crear el màxim valor sostenible i que aquest repercuteixi positivament en totes les parts (win-win) i en el propi context (win-win-win).

Finalment, el territori socialment responsable ha de poder posar en valor aquests compromisos gestionant la millora de certs actius i comunicant una visió agregada d'aquestes pràctiques, obtenint un atribut ètic per a la pròpia identitat territorial.

11. Tres projectes complementaris

Es dona la circumstància que a Catalunya s'estan engegant tres projectes complementaris:

- a) Un és el projecte de crear un organisme de referència en matèria de responsabilitat social de les empreses, liderat per les Cambres de comerç. Aquest aborda l'àmbit empresarial i pretén no només generar un impacte a Catalunya sinó posicionar Catalunya al món com un territori capdavanter en RSE.
- b) Per part de la Generalitat de Catalunya existeix la iniciativa RS-Gencat, que pretén no només dur a terme polítiques públiques de foment de la responsabilitat empresarial sinó que també vol desenvolupar la gestió de la RS de la pròpia administració pública.
- c) L'altre és el que pretén fer que la Responsabilitat Social també formi part de la gestió de les organitzacions no lucratives i així fomentar el desenvolupament de Territoris Socialment Responsables.

Aquest és un mapa complementari d'iniciatives aglutinants, i que focalitzen cadascuna un sector: privat, públic i social. Presentarem a continuació les línies generals de la tercera de les iniciatives.

12. Iniciativa per a la gestió de la RSO

La transparència i responsabilitat són qualitats a suposar en el sector no lucratiu per la seva orientació en general al ben comú. Però la realitat ens mostra que sense una gestió activa no hi ha un progrés suficient en la millora dels impactes ni una posada en valor mentre que un compromís explícit i proactiu millorarà la legitimitat, la qual ha de conquistar dia a dia per la via de la coherència, l'acceptació social i la capacitat d'aportar valor a la societat.

El Projecte RSO pretén fomentar que les Organitzacions No Lucratives (ONL) gestionin la responsabilitat social. És una iniciativa d'abast mundial nascuda a Catalunya i que s'estructurarà en Capítols territorials de manera gradual. Es duu a terme des d'una organització sense ànim de lucre perquè els excedents es reinverteixin en: desenvolupament, millora contínua, promoció, generalització i expansió.

Els models de RSE estan lògicament pensats per a les empreses mercantils i, encara que és possible que una ONL els pugui usar a partir d'algunes adaptacions que s'han fet, no responen al sentit i necessitats pròpies del sector. Fins i tot quan alguna iniciativa de RS ha estat concebuda per a les entitats, sovint l'interès final responia més a una lògica empresarial que no social. Per tant, era necessària una iniciativa per al sector i concebuda des del sector i amb els interessos, inquietuds i sensibilitat del sector.

L'eina central del projecte és una plataforma on line multilingüe que permet gestionar la RSO i té els següents atributs:

- a) Sistema altament flexible i modular d'indicadors, amb un criteri de senzillesa de manera que és vàlid per a entitats grans i petites, i de tots els sectors indistintament (social, cultural, cooperació, etc.).
- b) Abasta la plenitud d'àrees de RSO: impactes de caràcter econòmic, social, comunitari, laboral, ambiental.
- c) És compatible amb els models existents de gestió de la RS, ja siguin estàndards internacionals com a locals.
- d) Gratuït per a les entitats usuàries, gràcies a un finançament previst amb aportacions per part d'empreses i administracions, ja sigui per ajudar a desenvolupar socialment la RS en general o bé per promoure-la entre les entitats amb les quals tenen relació.
- e) Modular, de manera que pot desenvolupar funcions afegides com la diagnosi, l'aprenentatge o la rendició de comptes.

Per a les entitats usuàries, l'eina permet un procés de sensibilització, capaciació i aprenentatge; participar d'una comunitat d'organitzacions responsables, com a espai de foment de les bones pràctiques; gestionar la pròpia RSO, identificant les àrees on cal millorar amb mecanismes semafòrics, definint objectius, observant el progrés amb comparacions periòdiques, comparant-se amb el sector o territori...; fer possible la rendició de comptes, com un valor afegit, i el reconeixement públic del compromís, facilitant el diàleg amb grups d'interès, la col·laboració i la captació de fons.

Per a Catalunya permet guanyar un espai de lideratge en responsabilitat social, amb un protagonisme des de les federacions en el procés d'expansió cap a altres federacions germanes d'altres territoris.

La singularitat de la iniciativa ve donada per la inexistència de res equivalent, mentre que es defineix des de la complementarietat amb moltes altres iniciatives amb les quals pot establir aliances i sinergies.

La finalitat del projecte és donar un salt en la capacitat de les ONL de gestionar la seva responsabilitat social i generalitzar la seva gestió activa, fent comprendre la rellevància que té i facilitant que puguin aplicar-se un model de gestió adequat a les seves característiques que els permeti millorar efectivament l'impacte social.

Els valors de la responsabilitat social, l'ètica i la sostenibilitat han de ser valors del moviment associatiu, i les ONL han d'aspirar a convertir-se en un repte de la seva excel·lència. Per això, es pretén ajudar a construir part de la nova visió de les ONL, una visió que integri nítidament el sentit de responsabilitat davant la societat i els seus diversos reptes de sostenibilitat econòmica, ambiental i social i de gestió ètica.

En aquest esforç no és solament de base ètica i no té per finalitat únicament guanyar coherència, sinó que d'alguna manera s'aposta per enfortir la capacitat de les ONL per comprendre les demandes i inquietuds de l'entorn i ser sensibles, per disposar d'una estratègia i gestionar-la, per incorporar la millora contínua i la gestió del canvi.

13. Conclusions

Les organitzacions de la societat civil han de comprendre el moviment empresarial de fons sobre el qual descansa la responsabilitat social corporativa, i intentar aplicar aquests principis al seu propi funcionament, i no només intentar «treure profit» dels projectes d'acció social de les companyies. Cal que les organitzacions socials sàpiguen comprendre el movi-

ment de fons que hi ha darrere de la RSE, i que no es quedin en l'interès de treure un profit que no els arribarà si no desenvolupen la capacitat d'integrar la RS en primer lloc en les seves pròpies entitats.

Només sobre la base de l'acceptació de la seva pròpia pràctica responsable serà possible una col·laboració profunda entre empreses i societat civil, la qual interessa a ambdues parts ja que comporta una constel·lació de possibilitats d'enriquiment mutu, amb orientació tant a la societat com al mercat. Per exemple, ni tan sols les grans corporacions més dinàmiques en innovació avui dia poden dependre en exclusiva de la capacitat interna de generació de coneixement. Necessiten un enriquiment de coneixement aportat des de l'exterior amb visions noves, diferents, creatives i capaces de facilitar la interpretació de la societat i les seves tendències.

Per això, les organitzacions de la societat civil poden obtenir relacions col·laboratives privilegiades, si saben comprendre la magnitud del canvi atès que les activitats d'acció social i mecenatge a què s'havien acostumat estan canviant d'una manera fonamental. El que es desenvoluparà és la possibilitat de col·laboracions molt diverses, intenses i estratègiques, de manera que la RS trobarà en la dimensió col·laborativa l'oportunitat de crear valor.

La responsabilitat social corporativa és un estil de gestió de les organitzacions que és apta per a tot tipus d'organitzacions ja siguin mercantils, públiques o socials, i ja siguin grans o petites. Suposa una oportunitat per a les organitzacions no lucratives per enfortir-ne la legitimitat, per gestionar-ne l'excel·lència social, i per disposar de nous canals de diàleg amb els grups d'interès, empreses incloses.

En la mesura que la RS ha anat dotant-se de models, guies, iniciatives que han enfortit la metodologia, els recursos i la visibilitat del sector social hauria de saber desenvolupar un model no només adaptat a la seva realitat sinó concebut plenament perquè sorgeixi amb naturalitat i pugui aportar valor a les ONL particulars i al sector en el seu conjunt.

Referències bibliogràfiques

- CANYELLES, J.M. (2009) *Per un territori socialment responsable. Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments*, Fundació Pro Penedès. Vilafranca del Penedès, 2009.
- CANYELLES, J.M. (2008) *Territoris Socialment Responsables. Una oportunitat per a la millora del territori*, Consorci per l'Ocupació i la Promoció econòmica del Vallès Occidental.
- TAULA DEL TERCER SECTOR SOCIAL DE CATALUNYA (2007)

- Carta de Qualitat, Compromisos per a la Qualitat de les Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.*
- FEDERACIÓ CATALANA D'ONG PER AL DESENVOLUPAMENT (2007) *Codi ètic i de conducta per a les ONGD federades.*
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (2008) *Código de conducta.*
- Guía para la elaboración de un plan de calidad. Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social.* Sustentia. Edita: Plataforma de ONG de Acción Social, 2011.
- Guía para la gestión con indicadores en acción social.* Red Consultoría Social, 2010.
- La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives: aproximació conceptual i desenvolupament del model RSO.* Observatori del Tercer Sector, 2005.
- La transparència i la rendició de comptes al tercer sector.* Observatori del Tercer Sector.
- Norma ONGambQualitat.* INTRESS.
- Norma UNE 165011:2005 EX.* AENOR.
- Sustainability Reporting Guidelines & NGO Sector Supplement.* Global Reporting Initiative (GRI), 2010.