

Per un territori socialment responsable

# Promovent la Responsabilitat Social dels Ajuntaments





Per un territori socialment responsable

**Promovent la Responsabilitat  
Social dels Ajuntaments**

Direcció tècnica del projecte i textos d'aquesta publicació:

Josep Maria Canyelles (Responsabilitat Global)

[www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

Coordinació: Gemma Sivill (Fundació Pro Penedès)

Maquetació i impressió: Gràfiques Llopart

Dipòsit legal: B-12.523-2009

Patrocina: Diputació de Barcelona - Xarxa de Municipis



---

<b>ÍNDEX</b>	<b>Introducció</b> .....	5
	Les expectatives de compromís damunt els ajuntaments.....	6
	Mirar més enllà de la crisi.....	8
	Millora de la governança .....	8
	<b>Un procés territorial de treball</b> .....	11
	<b>Procés de treball</b> .....	13
	Ajuntaments.....	13
	Interlocució .....	14
	Entrevistes .....	14
	Objecte .....	15
	<b>Bon govern</b> .....	17
	Eficàcia de les polítiques públiques .....	18
	Eficiència de les polítiques públiques .....	20
	Participació i transparència .....	23
	Lideratge, alineació i capacitació ètica i en RSE .....	31
	Legitimitat .....	33
	Formalització de la gestió de l’RSA .....	35
	<b>Diàleg amb els grups d’interès</b> .....	39
	Diàleg intern - transversalitat.....	43

<b>Econòmic</b> .....	45
Compra local .....	46
Pagaments a proveïdors .....	48
Aportacions exteriors.....	49
<b>Ambiental</b> .....	53
<b>Laboral</b> .....	59
Integració .....	60
Igualtat d'oportunitats, flexibilitat, conciliació .....	62
Valors .....	67
Salut i seguretat.....	72
Accés a la funció pública.....	73
<b>Compra pública</b> .....	75
Clàusules socials.....	78
<b>Valors que es fomenten</b> .....	87
<b>Territoris Socialment Responsables</b> .....	91
<b>Reflexió final: La Responsabilitat Social</b> .....	95
<b>com a oportunitat per a les Administracions públiques</b>	
Context .....	96
Què és la Responsabilitat Social? .....	98
El paper del sector públic .....	100
Incorporació de l'RS a l'Administració Pública?.....	101
RSA! .....	101
Així doncs, quines coses hem de fer? .....	103
Control i transparència .....	105
L'ADN! .....	107
Coherència .....	108
Perdó, però no parlem d'ètica! .....	109
Nous rols, noves legitimitats.....	109
Territoris Socialment Responsables.....	112

## Introducció

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

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

Si bé en un primer moment el sector públic va tendir a fer accions de foment de la Responsabilitat Social de les empreses, ràpidament va adonar-se de la conveniència de reflexionar sobre com aquest nou model afectava el mateix sector públic en tots els seus nivells.

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

## Les expectatives de compromís damunt els ajuntaments

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

Promoure la Responsabilitat Social en la pròpia gestió de les Administracions públiques i Institucions dependents és una de les recomanacions que la Subcomissió va consensuar destinades a les administracions públiques, les quals mostren què és el que els grups d'interès i la societat esperen de les administracions públiques en matèria de compromisos de Responsabilitat Social. Algunes d'aquestes interpel·len directament els ajuntaments:

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

### Reptes de l'administració pública

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

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

La classe política voldria aproximar el comportament dels seus alts càrrecs i dels treballadors públics a les exigències de la ciutadania per a millorar el nivell de confiança però sovint el repte es valora internament com superior a les pròpies capacitats, donat que afecta a totes les institucions i ateses les dificultats inherents a les normes de funcionament del sector públic. Per això, els intents per a desenvolupar el bon govern i l'ètica pública s'han limitat sovint a un codi per als alts càrrecs, un curs de formació per al funcionariat, o una notícia de premsa anunciant unes pautes socialment responsables...

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

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

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

Si fa uns pocs anys, el concepte de responsabilitat social del sector públic es feia estrany i rebia respostes d'incomprensió, entenent que les institucions públiques ja 'eren en elles mateixes l'interès públic', ara es comença a valorar que no n'hi ha prou amb fer les coses bé des d'un punt de vista normatiu i de qualitat sinó que les maneres



com es procedeix té impactes econòmics, socials, ambientals, laborals, i reputacionals que cal gestionar perquè també formen part de l'interès públic i de la responsabilitat que les institucions han d'assumir davant el conjunt de la societat.

---

### **Mirar més enllà de la crisi**

Hem volgut situar aquesta introducció en termes dels grans reptes que afecten el sector, sense entrar en la casuística. No podem deixar, però, de fer referència a l'efecte que la crisi econòmica està tenint en la vida municipal, ja que a més de la considerable reducció pressupostària també s'està vivint la necessitat que els ajuntaments mostrin davant la ciutadania l'esforç de contenció i una conducta exemplaritzant.

Certament, si la ciutadania i les empreses estan entrant en un període de molta complexitat per a mantenir els equilibris financers no seria oportú que apareguessin indicis de malbaratament en l'administració pública. Precisament, alguns ajuntaments han començat a mostrar públicament mesures que incorporen l'estalvi i comportaments que no puguin disminuir la legitimitat de les institucions i les seves polítiques públiques.

Aquesta conjuntura, lluny de suposar una dificultat a la implantació de mesures de responsabilitat social, pot ser una gran oportunitat per a demostrar la capacitat de millora que pot suposar en el bon govern i en el lideratge per a desenvolupar territoris socialment responsables.

---

### **Millora de la governança**

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

La gran part dels reptes importants que se'ns plantegen tenen una complexitat tal que sols poden ser abordats amb una visió relacional que tingui capacitat per generar

anàlisis, coneixements, i respostes compartides. És així que l'administració relacional proposa transformar la lògica d'actuació tot cercant mobilitzar els recursos necessaris per a la direcció i gestió dels afers públics.

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

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





## Un procés territorial de treball

Durant el 2008 s'ha donat continuïtat al programa de foment dels Territoris Socialment Responsables, que es va iniciar el 2006 en el territori de l'Alt Penedès i sota el lideratge local de la Fundació Pro Penedès.

Donat que en la primera fase es va treballar en la Responsabilitat Social de les Empreses, a partir de la identificació de bones pràctiques, elaboració de fitxes, i una jornada de treball, en aquests darrers mesos s'ha prioritzat la Responsabilitat Social de l'Administració Pública per tal de disposar d'una visió més global dels agents del territori.

Durant el 2006 ja s'havien fet dues sessions de sensibilització amb el sector públic (ajuntaments del territori) i es va fomentar la participació d'alcaldes, regidors, regidores i personal tècnic, però l'enfocament fonamental havia estat per a facilitar la comprensió del sentit de l'RS de les empreses, tot sensibilitzant per la importància creixent del concepte.

En el 2008, en canvi, el plantejament ha pretès abordar l'RS de la pròpia Administració Pública, és a dir, com es gestiona internament, prenent l'ajuntament com una empresa que disposa d'una plantilla, unes parts interessades, etc.

Si parlar d'RSE implica un certa novetat, fer-ho d'RSA encara més, per bé que la majoria de conceptes abor-

dades, per separat sí que tenen un coneixement i una tradició municipal, el fet d'abordar-ho integralment des de la perspectiva de responsabilitat social tenia un caràcter innovador i plantejava alguns reptes.

D'altra banda, aquest era un enfocament necessari, per coherència, de cara no solament a fomentar des del sector públic l'RS de les empreses sinó de cara a plantejar-se una aposta de major profunditat com és el treball per a un Territori Socialment Responsable.



---

## Procés de treball

El procés de treball per al 2008 ha consistit en unes entrevistes obertes amb càrrecs polítics de dotze ajuntaments del territori.

---

## Ajuntaments

S'han escollit una representació àmplia d'ajuntaments atenent a criteris de garantir la participació més diversa, fins i tot alguns de dimensions reduïdes però amb volum suficient per a plantejar-se línies de treball en aquest sentit.

- La Granada (1.949 habitants)
- Font-rubí (1.461 habitants)
- Gelida (6.601 habitants)
- Mediona (2.307 habitants)
- Olèrdola (3.375 habitants)
- Pontons (558 habitants)
- Sant Martí Sarroca (3.077 habitants)
- Sant Sadurní d'Anoia (11.909 habitants)
- Santa Fe del Penedès (391 habitants)
- Santa Margarida i els Monjos (6.768 habitants)
- Subirats (3.052 habitants)
- Vilafranca del Penedès (37.364 habitants)

Aquests 12 ajuntaments representen prop de la meitat dels 27 municipis de la comarca de l'Alt Penedès.

---

## Interlocució

Les persones amb qui s'ha mantingut l'entrevista han estat càrrecs polítics (alcaldes, regidors/ores) i en el cas de Vilafranca, per la major complexitat, també a nivell tècnic.

Les reunions han estat efectuades per Josep Maria Canyelles (Responsabilitat Global, expert en RSE) i Gemma Sivill (en qualitat de directora de la Fundació Pro Penedès). Durant la primera fase del projecte es va disposar de la implicació de l'Associació per a les Nacions Unides, entitat que amb el suport de la Diputació de Barcelona lidera el projecte de foment dels Territoris Socialment Responsables.

---

## Entrevistes

En les entrevistes, de caràcter semiestructurat, han estat guiades a partir dels continguts fonamentals que afecten la Responsabilitat Social i especialment en aquelles dimensions que corresponen al paper de la pròpia Administració Pública:

- **Aspectes de Bon Govern:** presa de decisions, transversalitat, transparència, participació, govern i codificació de la Responsabilitat Social, compromisos amb iniciatives externes.
- **Aspectes econòmics:** compra local, aportacions no locals (cooperació...).
- **Aspectes ambientals:** models de gestió i compromisos.
- **Aspectes laborals:** igualtat d'oportunitats, mesures de conciliació de la vida laboral i familiar, flexibilitat laboral, sensibilització en RSE.
- **Aspectes socials:** valors socials.
- **Proveïment:** criteris de compra, concursos, licitacions, anàlisi de proveïdors.
- **Territori Socialment Responsable:** eines de planificació del territori, coresponsabilitat de les parts, estratègies col·laboratives.

S'ha elaborat una fitxa per a cada Ajuntament on es recullen les pràctiques de Responsabilitat Social que duen a terme. Cal indicar, doncs, que aquests documents són fruit d'unes converses amb càrrecs polítics municipals i no recull evidències contrastades sinó afirmacions i opinions expressades, les quals es presenten ordenades d'acord amb criteris del marc de la Responsabilitat Social.

---

**Objecte** El principal objectiu d'aquest material és promoure la reflexió interna del propi Ajuntament i recollir-ne quines expectatives i necessitats poden tenir, alhora que fruit de les experiència amb un nombre limitat d'Ajuntaments, es puguin plantejar altres accions més generalitzades en l'àrea de l'Alt Penedès.

La present publicació resumeix algunes de les dades recollides per tal de poder disposar de referències creuades i tenir una visió més àmplia de l'estat de situació de l'enfocament de Responsabilitat Social dins una mostra significativa dels ajuntaments de l'Alt Penedès.

L'estructura de la informació que es presenta a continuació és la següent:

- Bon govern
- Diàleg amb els grups d'interès
- Econòmic
- Ambiental
- Laboral
- Compra pública
- Valors que es fomenten
- Territoris Socialment Responsables

Observem que damunt una estructura típica de 'quíntuple compte de resultats' basat en el bon govern, i en els impactes econòmics, socials, ambientals i laborals, hi hem focalitzat a banda el diàleg amb els grups d'interès, la compra pública, els valors que es fomenten i el foment de territoris socialment responsables.

Per a cada punt es fa primer una introducció clarificant com s'ha d'interpretar el concepte en clau de Responsabilitat Social de l'Administració Pública. Tot seguit es presenten quines són les pràctiques i punts de vista dels ajuntaments del territori. I finalment es fan algunes propostes sense més ambició que ser un punt de referència o de reflexió per tal que cada ajuntament decideixi quin és el camí propi per a avançar en el procés de millora de la seva gestió responsable.







## Bon govern

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

Ens equivocariem si penséssim en una RS testimonial i al marge de l'estratègia corporativa. Si en referència al sector privat manifestem que una empresa no pot ser socialment responsable si no inverteix en I+D perquè no estarà garantint la capacitat de crear riquesa i llocs de treball en el futur, en el cas del sector públic hem de fer reflexions equivalents en referència a la seva capacitat de crear valor públic. I, de fet, ja es coneixen correlacions que vinculen la competitivitat dels territoris i la importància que atorguen a l'RS.

És oportú citar que el Govern de la Generalitat va crear el Grup de Treball sobre Bon Govern i Transparència Administrativa, que va redactar un Informe amb un conjunt

de propostes que han d'orientar les actuacions de les administracions catalanes amb l'objectiu d'assegurar la transparència en l'ús de recursos públics i la igualtat en l'accés a la informació sobre la gestió d'aquestes administracions. En el mateix acord s'hi expressa:

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

## Eficàcia de les polítiques públiques

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

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

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

Així, dins la gestió de l'RS de l'Ajuntament, inclourem les polítiques i mesures tendents a **optimitzar els resultats**, tant corporativament com per àrees, i els instruments per a **mesurar i comunicar transparentment aquest rendiment**. De manera especialment significativa, remarcarem la capacitat de **planificar, produir, mesurar i av-**

**luar impactes**, és a dir, efectes de les accions **a mitjà i llarg termini**, i la sostenibilitat d'aquests.

La gestió de l'RSA hauria de posar un gran èmfasi en l'impacte precisament perquè és la dimensió que la normativa i la pròpia lògica de funcionament no atén prou.

- a) Els cicles electorals de quatre anys, si bé tenen com a efectes positius la possibilitat de renovació dels governs, tenen la contrapartida que poden desincentivar una projecció a llarg termini i cercar el rendiment més immediat. La cultura de l'RSA i els seus instruments formatius i comunicatius haurien de permetre corregir aquesta conseqüència perjudicial per als propis interessos del municipi i el bé comú. Una bona anàlisi de les polítiques públiques en termes d'RS haurien d'emfasitzar el valor d'una planificació que situï el punt de vista en els terminis de major efectivitat.
- b) Alhora, els mecanismes de control propis de l'administració pública posen el focus en els aspectes formals vinculats al compliment de la norma, de manera que el gestor públic troba una gran pressió per a complir certs criteris burocràtics mentre que escasseja la pressió sobre la qualitat i l'impacte, més enllà del que la direcció política i el compromís professional puguin marcar. És per això que un acurat sentit de l'RSA hauria de focalitzar aquest aspecte que ha esdevingut fonamental per al nou concepte d'Administració Pública que ha de liderar un territori no només complint les normes sinó gestionant uns resultats.

### **Propostes:**

---

- Elaborar indicadors d'eficàcia i d'eficiència dels serveis i dels procediments que gestionen o tramiten l'Administració i les seves empreses.
- Informar públicament dels resultats de la valoració de l'eficiència i efectivitat dels serveis proveïts per l'agència pública, incloent les accions empreses per assolir millores en la prestació del servei. L'objectiu és permetre als lectors comprendre els esforços de l'organització per a millorar la seva utilització d'inputs (recursos humans, financers, etc) per a generar productes i resultats<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Aquesta proposta es correspon amb un indicador del document que Global Reporting Initiative va elaborar específicament per a les memòries de responsabilitat social del sector públic: Sector Supplement for Public Agencies. Pilot version 1.0.

- sotmetre sistemàticament a programes d'auditoria externa de gestió tots els serveis i procediments, a fi de detectar disfuncions i oportunitats de reforma, incorporar-hi els nous avenços i millorar-ne l'eficàcia, l'agilitat i la transparència<sup>2</sup>.
- Mesurar el rendiment de les polítiques públiques i el seu impacte a llarg termini.
- Crear indicadors públics que permetin comparar el rendiment entre diferents institucions, promovent el benchmarking entre les organitzacions i una participació ciutadana fonamentada en dades comparatives.

**Les propostes sols volen ser un element de reflexió**

Al llarg del document es presenten força propostes o recomanacions. Volem remarcar que cada organització ha de trobar quina és la millor manera de gestionar la seva responsabilitat social i que no hi ha fórmules màgiques a partir de catàlegs de solucions tancades.

Cada organització ha de fer les seves bones pràctiques i, per a reflexionar-hi, li poden ser d'interès o li poden facilitar el procés aquestes idees que transmetem aquí o les altres pràctiques que altres organitzacions estan portant a terme.

**Eficiència de les polítiques públiques**

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

<sup>2</sup> La primera i aquesta tercera proposta formen part de l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa.

## Què observem a l'Alt Penedès

**Santa Fe del Penedès i la Granada** tenen **estratègies col·laboratives**: com que són municipis petits i propers miren de compartir recursos. Així, disposen d'una Escola de Música compartida. I a Santa Fe fan ús del camp de futbol i piscina de la Granada. També tenen un pou conjunt i el manantial serveix per a les plantes i animals. Per allà hi passa la Via Augusta i volen fer-hi un punt de trobada.

A **Vilafranca del Penedès** consideren que les persones que treballen a l'Ajuntament se'n senten molt, hi ha un orgull de pertànyer a la institució, tot i que sovint es percep que el sentiment que marca més és el de pertinença al departament que no a la pròpia institució.

El fet de tenir –en aquest mandat– un govern conformat per pocs regidors (vuit sobre vint-i-un) facilita una major transversalitat, fomentada pel fet que un mateix càrrec dirigeix àrees diferents o que s'accentua el diàleg entre regidories. Aquesta transversalitat ve motivada des de dalt, doncs, més que no com a fruit d'una estratègia de diàleg intern a nivell tècnic.

En algunes matèries en què s'ha estructurat un pla transversal sí que es dóna un marc relacional i de treball a diferents nivells més ampli. Seria el cas dels afers d'igualtat, convivència, gent gran o joventut.

En tot cas, es donen casos interessants de transversalitat intensa però sense dir-ho massa, sense que darrere hi hagi un model d'estructura. Per exemple, ara rehabiliten la riera. Ho fan amb una escola d'oficis (per tant, amb una implicació de col·lectius amb dificultats d'inserció). Alhora amb Turisme treballen com després es podrà convertir en un itinerari turístic, i amb Esports per tal de fer-hi un circuit de footing. I Promoció Econòmica també hi intervé per a promoure que es puguin apadrinar trossos de riera.

A **Sant Sadurní**, a nivell **intern**, s'assumeix que la **transversalitat** és un repte que, ben gestionat, pot donar resultats tant de millor funcionament com també de millora de clima laboral. La pràctica més destacada i innovadora consisteix en unes trobades que fan periòdicament entre polítics/ques i tècnics/ques per a abordar algunes matèries rellevants.

En algun tema especialment complex també s'hi han convidat persones expertes externes. Aquest treball transversal es valora com a molt positiu i es pretén consolidar. Un dels resultats ha estat, per exemple, la pàgina web municipal que era una necessitat i demanda pública des de feia força temps.

Un altre exemple de bons resultats de la interdepartamentalitat és aquest:

### **Campanya sobre la Recollida d'Escombraries**

Com a particularitat, destaca el fet que es presenta una **campanya transversal**, és a dir, una part de l'equip de treball que realitzarà la campanya i que exerciran d'informadors (aquells qui explicaran com cal fer tria selectiva, etc.) seran **persones amb discapacitat intel·lectual**, per la qual cosa els

ciutadans de Sant Sadurní rebran una doble informació: una de **mediambiental** i una de **social**.

Veuran com les persones amb discapacitat, sempre vistes i etiquetades per les seves mancances, per allò que no saben fer, en aquesta ocasió demostraran com són capaces d'explicar aquesta temàtica mediambiental.

<http://www.santsadurni.cat/upload/actualidad/mediambient.pdf>

### **Propostes**

- Elaborar i fer pública una estratègia global sobre la forma més idònia per gestionar cada tipus de servei o activitat de la seva competència, en el benentès que l'opció escollida en cada cas valorarà els criteris de responsabilitat pública i d'eficiència, garantint sempre l'audiència o participació dels usuaris i la transparència en l'apreciació dels avantatges i inconvenients que presenten cada una de les opcions ponderades. Conseqüentment, les administracions locals haurien de fer una relació exhaustiva de tots els serveis i funcions que presten, indicant-ne en cada cas la forma de gestió o de prestació i la seva justificació.

- Elaborar una Carta de Serveis de l'Ajuntament i dels seus organismes, tant els prestats directament com els externalitzats, i formalitzar-hi compromisos concrets i tangibles de prestació, dins de terminis i nivells de qualitat garantits, amb el benentès que qualsevol incompliment d'aquests compromisos hauria de generar la corresponent compensació o indemnització a favor del damnificat. Les cartes de serveis hauran de servir per posar en relleu el cost i la importància del servei, així com la responsabilitat dels seus usuaris.
- En cada servei, tenir a disposició de la ciutadania manuals comprensibles sobre el funcionament i mostrar clarament els canals (tràmits, accés a informació, formular suggeriment o queixes...)<sup>3</sup>.
- En tots els procediments administratius, comunicar el contacte de la persona funcionària responsable a l'interessat per tal que en pugui fer el seguiment.
- Habilitar mecanismes per a garantir la implantació de polítiques transversals i integrals, molt especialment en referència a matèries vinculades a la Responsabilitat Social, i més encara en aquelles que poden afectar drets humans.

## Participació i transparència

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

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

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

<sup>3</sup> Les tres primeres propostes formen part de l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa.



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

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

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

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

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

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

La transparència no és únicament una voluntat de mostrar les informacions de les quals es disposa sense ocultació, sinó que ha de vincular-se a la **qualitat de la informació**, ja que es pretén facilitar una participació eficaç i millorar les aptituds democràtiques. Hom sap que les dades informatives tenen un valor relatiu si no se'ls atorga significació.

Si bé els esforços vers una major **transparència** han estat destacables, el camí que queda per recórrer és enorme. De vegades se'n fa una lectura massa simple i es creu que un Ajuntament que pengi el seu pressupost a internet ja esdevé transparent.

---

## Què observem a l'Alt Penedès

A **Sant Sadurní** destaquen la importància de ser sensibles a les demandes, a partir d'un exemple: els ciutadans es queixaven que l'Ajuntament encara no disposés de pàgina web. En una empresa mercantil això no passaria mai, perquè es prendrien mesures immediatament si davant l'evidència que es podria perdre la confiança de la clientela. En el sector públic és diferent i la ciutadania solament pot opinar cada quatre anys. Per això és tant important la participació ciutadana. Venim d'una època en què sols importaven els grans canvis i els grans projectes i ara calen petits canvis o canvis que suposen la modificació d'actituds de cadascuna de les parts.

La majoria dels municipis disposen d'espais formals de participació ciutadana, en forma de comissions, tot i que el nivell de satisfacció va disminuint en la mesura que la gent que hi participa no s'incrementa:

A **Font-rubí** disposen de comissions de participació (dona, festes, cultura...). I cada dos anys fan reunions per barris, amb presència de l'equip de govern.

A **Olèrdola** disposen d'una Regidoria d'Atenció Ciutadana i tenen un consell consultiu de Cultura, on participen unes 30 entitats, i un altre de Medi natural, que ara l'han de reactivar, amb 15-20 entitats. Però consideren que els espais de participació van a la baixa, ja que sempre hi ha la mateixa gent...

A **la Granada** tenen un patronat integrat per totes les entitats (vint-i-tantes). Però no acaba de rutllar i no està formalitzat com a tal. Solament hi tracten temes culturals, no ambientals o altres. Intenten que les entitats se sentin bé amb l'Ajuntament, que el vegin proper.

A **Sant Sadurní**, a nivell extern, es disposa de diversos àmbits de **participació ciutadana**, amb diferents nivells de formalització. El Consell de Participació Ciutadana té caràcter general mentre que altres tenen caràcter sectorial o temàtic: gent gran, esports, igualtat...

- Els temes de Participació Ciutadana es consideren prou nous, de manera que no se'n pot fer una valoració prou tancada per manca de perspectiva suficient. No es pot considerar com un funcionament que hagi de donar resultats matemàtics, però, en tot cas, es considera una pràctica importantíssima per anar establint una comunicació entre els qui governen i la societat. A partir d'una certa dimensió del municipi es perd la connexió i cal refer camins de contacte.
- Des d'un punt de vista tècnic o sectorial s'enriqueixen els punts de vista, ja que altrament les polítiques públiques municipals sortirien del diàleg entre un tècnic i un polític, mentre que ara les poden confrontar i enriquir amb les opinions de quinze persones més. Encara que la participació sigui molt minsa es valora com a positiva i es considera que ofereix un marc per a abordar reptes nous, complexos, vinculats a comportaments socials...
- També es destaca que la ciutadania té la possibilitat d'intervenir directament en el Ple municipal com a individus particulars. El regidor que assumeix les polítiques de participació ciutadana considera que caldria avançar cap a fórmules de major codecisió i no només consultives.

A **Santa Margarida i els Monjos** consideren que la **transparència** de les polítiques públiques és una necessitat en la societat actual i que forma part d'un estil de bon govern. En tot cas, el dia a dia de la dinàmica municipal marca molt i aquests temes vinculats a la transparència i a la responsabilitat social mai s'han plantejat com una prioritat, però és evident que cal entomar-los.

Tots els municipis petits consideren que les **tècniques de participació ciutadana** són excessives i sovint innecessàries per a les seves realitats, ja que la participació

i el diàleg es porten a terme de manera informal, fins i tot pel **carrer** cada dia. Afirmen que aquestes tècniques estan dissenyades i pensades per a altres realitats.

A **Mediona** matisen que una altra cosa és quan hi ha un tema molt rellevant, com ara el POUM, en el qual sí que es pot plantejar, i s'ha fet, una participació a nivell d'enquesta, a nivell de trobada, o a nivell de **diàleg** amb els representants (entitats).

A **Font-rubí** també indiquen que una altra cosa és quan hi ha un problema o un tema rellevant, com el cas de les brosses en un barri. En aquest cas, van convocar tota la gent per tal de parlar-ne i cercar solucions i un compromís mutu conjuntament. Però per a exemplificar que en un poble petit el nivell d'implicació i de confiança es mou en uns altres paràmetres que els d'una ciutat gran, expliquen que totes les entitats disposen de les claus de l'equipament cultural.

A **Oièrdola**, en determinats projectes, s'ha reforçat la participació ciutadana: Agenda 21 (auditoria ambiental fa dos anys), alguna situació més conflictiva (com ara el Pla General)... En aquests casos s'ha arribat a comptar amb experts externs.

A **Sant Martí Sarroca** l'únic enfocament de participació ciutadana tal com s'entén tècnicament es va fer amb el POUM, però la resposta va ser minsa. Donat que són un municipi petit, creuen en la proximitat dels polítics a la gent, fins al punt que més de la meitat de la població disposa del mòbil de l'alcalde. Malgrat que pugui semblar populisme, creu que en un municipi petit s'ha de promoure aquesta proximitat. D'altra banda, a l'hora de pensar en la participació, també ens conviden a pensar que en pobles com aquest no hi ha jubilats en sentit urbà: el concepte de jubilats no el tenen perquè són sector primari.

A **la Granada** consideren que en un municipi petit no cal fer res d'especial (no fan processos o tècniques de participació ciutadana especialitzades). Disposen d'una bústia de suggeriments i, d'altra banda, per les dimensions del poble sempre estàs a prop de la gent, a l'abast.

A **Gelida** s'ha dissenyat una política de participació ciutadana. En concret, es va elaborar un Reglament de Par-

ticipació Ciutadana, el qual va ser aprovat, però ara cal posar-lo en marxa.

A **Santa Margarida i els Monjos** voldrien fer un pla estratègic de dinamització i participació ciutadana, però fins ara no han disposat de recursos per a plantejar-se de fer processos participatius. En un cas, la reforma de la carretera, sí que es va fer mitjançant un procés participatiu, ja que és un tema que va generar molta pressió. El problema és que molts projectes ja arriben fets i es fa difícil incorporar la participació ciutadana. Es manifesta que d'ara en endavant volen intentar anar més enllà en els processos participatius i aplicar-ho en altres casos.

D'altra banda, al mateix municipi, consideren que els ajuntaments, en no tenir una competència, sovint poden córrer el risc de no focalitzar com es mereixen certs aspectes sobre el funcionament, sobre el canvi cultural o fins i tot sobre com afecten les diverses parts interessades. Reflexionen sobre el fet que sempre es preocupen per a explicar el que fan per a la ciutadania i no es mostra mai **el que es fa internament** per a la millora. Per això hi ha una voluntat d'avançar sobretot en aspectes de transparència com a mostra de bon govern.

A la majoria dels municipis indiquen que la **transparència** municipal es fa per mitjà del butlletí i amb els plens, que són oberts. A més:

A **Font-rubí** manifesten que ara volen actualitzar el web, per tal que serveixi per a posar-hi tota la informació. I també volen fer un butlletí.

A **Olèrdola** el Canal 20 de ràdio és la manera que els funciona, ja que poden fer arribar la informació i les entitats hi participen. Ara volen reformar-ne el funcionament amb un patronat.

A **Santa Fe** fan notar la facilitat de fer arribar la informació en un municipi petit, ja que es pot fer, si cal, una circular i passar-la per 125 cases.

A **Sant Martí Sarroca** disposen d'un web que s'actualitza, i on hi ha les actes penjades.

A **la Granada** disposen d'una televisió local que ara s'integrarà a Xarxa Local.

A **Sant Sadurní** es procura informar del pressupost municipal i està previst fer-lo públic també per mitjà del web municipal. Tot i que globalment no es podria considerar un pressupost participatiu, es fan una taller de participació sobre les inversions al carrer (afecta aproximadament ¼ part del Cap. IV). També a nivell intern se'n parla més, ja que hi ha una manera de funcionar que els temes importants es treballen en xarxa.


Sobre la transparència també es fan algunes matisacions:

Al voltant de la gestió de la legitimitat, a **la Granada** sempre han considerat que la transparència és important. En tot cas, tot allò que són informacions confidencials no surten de l'Ajuntament (per exemple, sobre inversions, urbanitzacions...).

A **Pontons** matisen que s'ha d'anar amb compte amb conceptes com la transparència. Cal tenir en compte que els valors i les actituds han canviat i ara tothom espera gaudir de serveis abundants i de qualitat: per exemple, abans quan hi havia una nevada cadascú es feia el camí, mentre que ara truquen a l'Ajuntament, cosa que seria correcta si la persona en qüestió no té prou salut. En aquest sentit, depèn de com un excés de transparència pot comportar malentesos i complicacions, ja que no tothom entén que a una persona per problemes de salut se li retiri la neu de l'entrada amb la brigada municipal i a un altre ciutadà no.

## Propostes

- Aprofundir en un model de participació ciutadana que parteixi de la transparència, fomentant el debat a partir de dades significatives (sèries comparades en el temps i amb altres municipis). Mesurar certs indicadors de rendiment, establir comparacions, comunicar-los, interpretar-los.
- Valorar els canvis introduïts fruit de la participació més que no el formalisme del nombre de reunions realitzades, per tal de mostrar la utilitat dels processos de participació ciutadana.
- Fomentar una participació ciutadana dinàmica que no es limiti a la gent del poble de tota la vida i que es preocupi proactivament pels segments que en poden quedar més exclosos o senzillament més desvinculats de les institucions.

- 
- Fer ús de les noves tècniques de participació quan un projecte ho pugui requerir o periòdicament en pressupostos participatius o altres.
  - Comunicar de manera transparent amb la ciutadania, establint certes pautes ètiques per a evitar un ús anòmal dels mitjans de comunicació. Es pot fer ús del Codi de bones pràctiques del Col·legi de Periodistes<sup>4</sup>.

## Participació i NTIC

---

Finalment, també cal fer referència als canals comunicatius, ja que el començament del nou mil·lenni ha vingut marcat per una revolució al voltant de les **noves tecnologies** i uns usos comunicatius que han obligat les organitzacions a evolucionar. Ja es parla de l'empresa 2.0 per referir-se quan aquesta sap fer un ús d'eines com blocs, wikis, xarxes socials, etc., per a comunicar-se i gestionar el coneixement. S'observen en el sector privat empreses que es mostren dinàmiques i agosarades, mentre que el sector públic ha generalitzat les webs però sota models poc propensos a la interacció o fins i tot a una major frescor comunicativa.

A banda dels usos informatius, des d'un punt de vista de l'RS, les noves tecnologies poden suposar un canal per a articular el diàleg amb els grups d'interès, entenent que el model que es preconitza des de l'RSE no té un enfocament tant formal com els models de participació ciutadana que coneix bé el sector públic, sinó més vinculat a la gestió de la millora, pensat per comprendre els punts de vista dels grups d'interès, esdevenir una organització que aprèn, incorporar la innovació social, i finalment generar confiança.

L'àmbit públic no hauria de deixar passar l'oportunitat de fer un ús intensiu d'aquestes eines en tant que nous canals de participació i d'expressió alternatius als tradicionals. El sector públic i també el sector polític aborden a nivell general reptes vinculats a la seva reputació i confiança, que poden ser en bona part abordats des dels models de la responsabilitat social en tant que compromisos i metodologia de gestió.

---

4 Vegeu proposta equivalent a l'apartat de Valors que es promouen.

El repte pot ser construir l'Ajuntament 2.0 entenent que aquest no és merament un enfocament tecnològic sinó un marc on desenvolupar-hi la interacció amb els grups d'interès i on exercitar transparentment la rendició de comptes. Afegint que aquesta evolució ha de ser corporativa i no únicament del nivell polític, és a dir, que s'ha de plantejar com un repte per a la gestió del coneixement, cosa que inclou l'aprenentatge, la transversalitat, o posar en valor el talent de les persones que hi treballen.

## Què observem a l'Alt Penedès

A **Mediona** l'alcalde disposa d'un **bloc** (era el seu personal) on ara hi ha molta participació. Però només en publica un petit percentatge.

## Propostes

- Dissenyar models d'*e-democràcia* per mitjà de les noves tecnologies que facilitin noves vies de participació ciutadana i d'involucració comunitària, adequats per a la realitat i les noves necessitats del municipi.

## Lideratge, alineació i capacitació ètica i en RSE

De la mateixa manera que un programa polític guanyador s'ha de transformar en un pla de mandat o en uns objectius i línies de treball dins l'administració per tal de portar-lo a terme, també els criteris ètics i d'RS s'han d'operativitzar en unes mesures, en uns objectius, en uns criteris, ja que altrament les persones tant de dins de l'organització com les dels grups d'interès poden no comprendre la magnitud del canvi que se'ls proposa o la rellevància que s'hi pretén donar.

A més, però, els valors ètics i el sentit de responsabilitat social no són merament unes mesures a portar a terme o uns requeriments ben descrits que cal complir. Són una cultura organitzativa que cal liderar, cosa que es pot portar a terme per mitjà d'un estil directiu, una exemplaritat, una capacitació, una alineació dels actius de l'organització i la seva estratègia a la visió d'RSE, etc.

Precisament pel canvi que suposa i la importància que pren aquest enfocament avui dia en les organitzacions, cal que se li doni significació i que els i les membres amb



responsabilitats directives, ja sigui des d'un nivell polític com tècnic, disposin d'un comportament alineat. Així, no seran menors les apostes per la formació o sensibilització per als i les membres del govern i la direcció tècnica sobre aspectes vinculats a l'RS i al sentit estratègic que se li vulgui conferir.

La sensibilització del conjunt del personal serà el pas posterior, i caldrà contemplar les capacitacions que calgui treballar de manera diferencial per a cada departament, per tal de detallar com afecten les polítiques i procediments ètics, de bon govern i d'RSE a la feina concreta.

## Què observem a l'Alt Penedès

A **Pontons** consideren que el sector públic hauria de ser exemplar en el compliment de la llei i en la gestió acurada. A diferència d'una empresa particular que pot incórrer en els riscos que vulgui, en un Ajuntament no pot haver-hi pèrdues. Per això, considera que és prioritari, a nivell intern, treballar des d'una legalitat absoluta i, a nivell extern, tenir cura de la ciutadania del municipi sobretot en l'aspecte laboral.

En qualsevol cas, tot plegat és un tema de valors personals. No veu clar que es pugui fer un codi ètic en un ajuntament, o seria **molt difícil de codificar**. Però pot haver-hi mesures concretes per a afavorir l'ètica. Per exemple, recorda que en una empresa cada tres anys canviaven el cap de compres, per a evitar situacions viciades.

## Propostes

- Desenvolupar un **compromís polític autèntic**, ja que el lideratge polític és essencial per donar una resposta creïble a les exigències de la ciutadania i un desenvolupament sostingut als processos de transformació de l'Administració. Proporciona autoritat als controls legals i administratius i proporciona orientació per a totes les activitats relacionades amb l'ètica.
- Exercir el **mestratge des del vèrtex de les organitzacions**, ja que l'adaptació professional es basa en el capteniment exemplar de les persones que estan al cim de les organitzacions. Sovint es fa evident que el funcionari s'inspira més en els comportaments observats que no pas en els discursos que pot sentir. És important que el

directiu rebí una formació específica, ja que en ell o ella recau la responsabilitat d'oferir un lideratge en afers d'ètica i de ser un model de bona conducta. El nivell directiu ha de ser el protector i el promotor de l'ètica<sup>5</sup>.

---

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

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

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

---

<sup>5</sup> Aquestes dues propostes són recomanacions fetes en el *Llibre blanc de la funció pública catalana*.

## Què observem a l'Alt Penedès

A **Gelida** afirmen que cal millorar el potencial de legitimitat de la institució, la qual es pot perdre per moltes bandes i algunes no imputables a la política. Per exemple, encara que els **treballadors** públics mostrin un bon compromís amb les seves responsabilitats, si estiguessin massa estona esmorzant la ciutadania ho veu –i més en un poble– i de seguida genera un estat d'opinió que no afavoreix la imatge de la institució.

Respecte a les **multes**, “la gent té la percepció que té una finalitat recaptatòria, i això ho hem d'arreglar”. Però també s'ha d'entendre que no és fàcil establir un punt ideal, ja que han passat per fases més o menys exigents en funció de la manera d'expressar els criteris. La idea a transmetre als agents públics seria la de ser pedagògics sempre que es pugui, la de parlar amb la gent des de la proximitat, però deixant clar que l'ordre de la mobilitat tampoc pot convertir-se en un desori. En algun municipi col·loquen avisos sense multa als vehicles mal aparcats, almenys si és una primera ocasió i no dificulta la circulació, fet que seria una possibilitat a experimentar. Sobre la proposta de destinar diners de multes a finalitats socials, consideren que la caixa és única i que no és convenient fer-ho, especialment si consideren que la voluntat és disminuir la recaptació i les sancions. En tot cas, si es produís una sobre-recaptació potser se'n podria parlar.

### Propostes

- Es proposa que l'import de les multes es destini a projectes d'entitats sense ànim de lucre (per accions socials, culturals, etc.). Es pretén trencar la sospita que les multes puguin ser usades amb finalitats recaptatòries i potser disminuir ni que sigui lleugerament la taxa d'impagament. Aquesta mesura es pot articular de manera que no suposi una alteració pressupostària i que solament afecti en els augments de recaptació per aquest concepte.

## Formalització de la gestió de l'RSA

Més enllà de la sensibilitat i el voluntarisme, l'RS ha de formar part integrada de la gestió d'una organització. En una empresa podem observar si és present en els seus objectius i procediments, si està integrat en el seu quadre de comandament, en la seva Missió, Visió, Valors corporatius, etc.

Així, per a un Ajuntament, els compromisos en el camp de l'RS s'han de veure especificats com a referències concretes dins la documentació estratègica: Pla de Mandat, Valors i principis; Missió i Visió (especialment en el cas de les empreses públiques)... O en mesures de caràcter més operatiu, on situaríem les actuacions municipals, i en mesures internes com la introducció de criteris i clàusules socials en la compra i contractació, l'avaluació del rendiment dels recursos humans en matèria d'RS, etc.

Per exemple: ¿Es disposa d'una política o pràctica d'introducció de clàusules d'RS (socials, laborals, lingüístiques, ètiques...) en els processos de compra i contractació pública? Podeu indicar totes aquelles mesures dirigides a millorar la creació de valor per a la societat de manera indirecta, per mitjà dels impactes indirectes generats en el servei o productes adquirits i el comportament de l'empresa subcontractada o proveïdora en les matèries ambiental, social, laboral, lingüística, etc.

El *Llibre blanc de la funció pública catalana* proposa l'existència de codis ètics o de bona conducta, que defineix com

...una de les eines bàsiques i fonamentals per posar en marxa una infraestructura de l'ètica. Ha de guiar el comportament de qualsevol servidor públic en la seva actuació, ja sigui en les relacions externes (ciutadans, organitzacions) com internes (amb els altres servidors públics, amb la mateixa Administració). En aquest marc cal considerar les transformacions que plantegen la revisió del paper tradicionalment atribuït a les organitzacions públiques i als gestors públics cap a nous contextos basats en la interdependència i la cooperació. El codi ha de definir clarament els principis en els quals s'ha de basar aquest comportament, però

no es tracta de fer una mera relació de valors, sinó que aquests han de quedar protegits i s'hi han de definir els instruments que han de vetllar perquè siguin respectats, ha de donar criteri de com actuar davant dilemes o conflictes ètics, ha de resoldre dubtes en una situació de conflicte.

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

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

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

---

## Què observem a l'Alt Penedès

La constatació més evident fa referència a la manca de models de gestió de la responsabilitat social o els aspectes ètics dins de l'estructura municipal. Aquests són aspectes que fins ara mai s'havien pres en consideració i no se'ls atorgava rellevància en la mesura que formaven part dels propis valors del sector públic.

Ara es comença a percebre que pot ser interessant entrar a gestionar-los, amb aspectes com la formació i sensibilització interna, la codificació de valors, la transparència, i tot el que pot permetre abordar de manera diferent reptes institucionals com la gestió de la pròpia legitimitat.

A tots els ajuntaments, i els més grans inclosos, expliquen que **no hi ha una formalització** sistemàtica dels elements

de gestió de l'RSA, és a dir, no es disposa de Codi Ètic o de conducta corporativa, no hi ha decàleg de valors, no es fa formació sobre aspectes ètics o de Responsabilitat Social de la plantilla, no hi ha criteris de compra pública responsable, no es fa memòria de responsabilitat social... Això no suposa que no siguin temes que se'ls consideri importants i, de fet, en un nivell més informal se'n parla, i es poden fer significatius des del lideratge polític, però no s'ha arribat mai a considerar que calgués protocolitzar-ho o establir mecanismes de gestió.

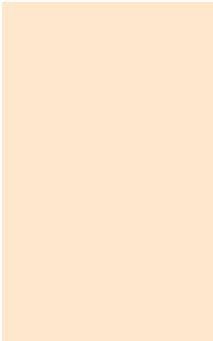
A **Sant Sadurní** l'Agenda 21 recull alguns objectius que facilitaran avançar en aquesta codificació, encara que de manera limitada als temes ambientals. Per exemple, el seu punt 4.2.2 planteja "Implantar un manual de bones pràctiques ambientals entre els empleats municipals".

A **Sant Sadurní** i a **Santa Margarida i els Monjos** coincideixen a considerar que disposar d'alguna **norma de gestió** podria ser interessant com a repte de futur. En aquest sentit, no disposen de cap **Codi Ètic** però tenir-ne podria ser una bona ajuda per a regular certes pràctiques i millorar la comunicació.

A **la Granada** afirmen que segurament es fan coses d'RSE però no estan escrites. És evident que com a ajuntament i com a polítics i polítiques tenim una responsabilitat social envers el poble. El que passa és que el dia a dia desborda. Potser si estigués escrit, si es disposés de les possibilitats a incorporar, seria més fàcil.

## Propostes

- Dotar-se de mecanismes de control i seguiment per tal que el govern municipal també governi sobre el comportament responsable i l'acompliment en matèries relacionades amb l'RS.
- Convertir la visió de la Responsabilitat Social en un *mainstream*, és a dir, un eix transversal que afecti tota l'estratègia, tots els departaments i totes les accions.
- Dotar-se d'eines de gestió de la Responsabilitat Social, amb indicadors i objectius.
  - El primer pas podria ser una diagnosi interna, complementant amb una major profunditat i sistematització les dades obtingudes en aquest informe.
  - Posteriorment, mesures com les memòries, les clàusules socials, els codis ètics hi poden ajudar.

- 
- Elaborar un Codi Ètic en relació amb els grups d'interès.
  - Elaborar almenys un Codi de Conducta per al personal de l'administració, que afecti tant els empleats públics com el nivell polític. Aquest codi servirà per a garantir els valors que han de prevaler en la dedicació al servei públic, i han d'introduir pautes bàsiques tant a nivell ètic com de responsabilitat social. Un Comitè Ètic integrat de manera plural per persones reconegudes per la seva integritat vetllaran pel compliment del Codi i actuaran en cas d'incompliment.
  - Adherir-se a compromisos de responsabilitat social, sostenibilitat i ètica, i fer-ne una gestió acurada i una rendició de comptes.



## **Diàleg amb els grups d'interès**

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

Per a les empreses, atès el caràcter estratègic amb el qual observen aquest procés, forma part d'una relació corporativa –del conjunt de l'empresa– amb aquells grups d'interès que es consideren més estratègics. En el cas dels ajuntaments sovint es parteix d'una visió departamental, i la selecció dels grups d'interès sempre cau en una dinàmica més operativa i més marcada per les necessitats del departament en qüestió. Ateses les limitacions que suposa aquest model tan mecanicista, alguns ajuntaments han començat a crear òrgans més genèrics (Consells de Ciutat), però el valor que guanyen per la visió més àmplia el perden per una major formalitat i encotillament, segons manifesten.

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



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

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

---

## Què observem a l'Alt Penedès

Les accions que se citen fan referència a les relacions amb grups d'interès concrets i no tant a un model més ampli i corporatiu de relació.

A **la Granada** destaquen el **tracte correcte a les persones nouvingudes**, ja que el fenomen de la immigració és rellevant al seu municipi, amb més de 100 persones (polonesos, magribins...). Són uns ciutadans més en els sortejos d'habitatges; se'ls fan cursos de català en un esforç perquè s'integrin...

A **Olèrdola** destaquen el **acolliment immigrants**, ja que, per exemple, fan els fulletons per al padró municipal en diferents llengües.

A **Pontons** expressen que un dels problemes reals que afecta l'economia del territori és el de la relació entre les empreses del sector del vi i del cava i els pagesos, aspecte que es podria tractar des d'un punt de vista d'RSE.

Per altra banda, les millores que pugui fer l'Ajuntament han d'anar en pro del poble: si Pontons és agrícola, les inversions han de beneficiar més l'agricultura que no el turisme. Les prioritats en les polítiques públiques també són una manera d'exercir aquesta responsabilitat envers la ciutadania.

A **Santa Margarida i els Monjos** disposen d'una àmplia implantació industrial en els polígons. A les grans em-

preses se'ls demana que apliquin la seva RSE amb una major **implicació** en el territori, trobant més sinèrgies, un terreny adobat... Consideren que es comença a disposar d'una certa sensibilitat per part de les empreses però que les pimes no saben encara molt bé de què parlem o a què ens referim amb l'RSE. Els agradaria que les empreses, sobretot les més grans, s'obrissin a una major implicació amb el territori.

A **Sant Sadurní** consideren que es comença a disposar d'una certa sensibilitat per part de les empreses locals, i que algunes es comencen a manifestar a favor de les pràctiques respectuoses amb el medi ambient. Però des del propi departament municipal de medi ambient no es disposa d'un coneixement precís sobre quines són les pràctiques reals de les empreses del municipi. En general, la relació amb les empreses es produeix més a partir d'intervencions per males pràctiques que per a anar a identificar bones pràctiques. En canvi, des de Promoció Econòmica poden tenir un nivell de relació més constant, ampli i divers, que inclogui mesures més positives.

En aquest moment estan desenvolupant una **Aula Ober-ta**, una proposta que pretén ubicar alumnes de 14-16 anys en empreses col·laboradores. Encara no han seleccionat empreses però esperen poder disposar-ne d'algunes que estiguin disposades, des d'una opció responsable i compromesa amb les necessitats del territori, a poder acollir alumnes amb dificultats escolars durant unes hores.

Tenen un conveni amb la Unió de Botiguers sobre la **Botiga Sostenible**, que implica la reducció de taxes a partir de l'observació d'unes bones pràctiques (per exemple: les fleques no donen bosses de plàstic). També hi ha uns sistemes de bonificació del 30% per als que porten les deixalles al Punt Net 30 cops l'any. Vegeu el programa **Porta a porta comerços** a [www.santsadurni.cat/index.php?tpl=portaportacom](http://www.santsadurni.cat/index.php?tpl=portaportacom)

Les expectatives són que a mitjà termini haurien d'anar cap a una millor gestió de la pròpia Responsabilitat Social, per tal de facilitar aquesta millor entesa i confiança entre els agents. Les mesures com les memòries, les clàusules socials, els codis ètics ens hi poden ajudar. Fins ara han centrat l'esforç a trencar barreres internes, fomentar la participació i la implicació interna, promoure la transversalitat...

## Propostes

- Identificar els partprenents (grups d'interès) fonamentals per a l'estratègia corporativa, i els que tenen una vinculació de caràcter més departamental, indicant quins canals de diàleg preveieu amb cadascun.
- Incorporar en cada iniciativa, projecte o programa una descripció dels grups d'interès amb què es vol comptar per a contrastar i enriquir-lo.
- Entendre els grups d'interès, generant empatia amb la 'clientela' i amb els altres partprenents.
- En el cas d'un ajuntament, ens hauríem de preguntar:
  - a) Com s'identifiquen els grups d'interès corporatius més enllà de la visió departamental;
  - b) Com es garanteix que cadascun dels grups d'interès pugui participar en la governança del territori i en la millora del funcionament de l'ajuntament?
  - c) Disposen els grups d'interès d'informació suficient amb transparència per tal de poder avaluar l'acompliment dels compromisos municipals i de les seves expectatives;
  - d) Com s'orienta la participació a un diàleg creatiu i innovador;
  - e) Es promou la capacitació, el compromís i la implicació dels grups d'interès en l'abordatge de reptes del territori?

Sugerim tres vies per a enriquir aquest procés:

- a) Canviar el focus: mesurar resultats i valorar-los per damunt de les formalitats. És més rellevant la quantitat d'aportacions fetes i les millores introduïdes, o l'índex de satisfacció dels participants, que no el nombre de sessions de treball que tingut la Comissió durant un determinat exercici.
- b) Transparentar les intimitats de l'organització: no limitar-se a tractar els 'productes' de l'administració pública, i atrevir-se a com la implicació dels grups d'interès pot introduir millores en el funcionament intern, inclo-sa les actituds del personal.
- c) Disposar d'àmbits alternatius: donat que els òrgans formals de participació sempre vénen condicionats per la necessitat de ser representatius, fet que condiona negativament la participació creativa i innovadora, fer ús complementari de la metodologia de Territoris Socialment Responsables i crear una taula de TSR on les organitzacions amb una millor gestió de la seva RS puguin abordar reptes comuns del territori.

---

## **Diàleg intern - transversalitat**

Les administracions públiques pateixen en general un excés de departamentalització, fet que dóna lloc a sitges o compartiments estancs que dificulten poder abordar reptes actuals que requereixen gestionar el coneixement compartit, desenvolupar el treball en xarxa, crear sinèrgies entre diferents agents interns i externs.

La transversalitat ha esdevingut des de fa temps un objectiu de les administracions i s'han desenvolupat plans transversals i polítiques integrals que intenten construir ponts damunt dels departaments existents.

Per a l'èxit de les polítiques de responsabilitat social es fa necessari un enfocament transversal per tal de comunicar adequadament els valors, les polítiques i els compromisos, alhora que un funcionament fragmentari no permetrà dialogar corporativament amb els grups d'interès sinó que les converses no podran elevar-se per damunt del caràcter sectorial.

---

## **Què observem a l'Alt Penedès**

En aquest tipus d'ajuntaments es considera que les persones que hi treballen se'n senten molt, hi ha un orgull de pertànyer a la institució, tot i que sovint es percep que el sentiment que marca més és el de pertinença al departament que no a la pròpia institució.

En aquest sentit més cultural i també de cara a millorar l'efectivitat de les polítiques públiques, es plantegen reptes en relació amb la gestió de la transversalitat.

Cada cop més, des dels departaments es plantegen línies de treball amb grups d'interès. El fet que moltes àrees municipals vulguin establir línies de diàleg amb agents externs, empreses... obliga a millorar el diàleg intern i a articular el màxim de sinèrgies en profit de totes les parts.

Donat que el model de la Responsabilitat Social es basa com una de les seves potes fonamentals en el diàleg amb les parts interessades, es creu que pot aportar una visió i una manera de fer les coses que respongui a l'interès de les parts, i a l'orientació a la creació de valor per al territori.

A **Mediona**, amb una plantilla de 27 persones, procuren fer un **treball en equip** 'absolut' de caràcter transversal entre tècnics i regidors.

A **Font-rubí** han intentat començar a fer reunions de coordinació interna amb tot l'equip. Cada regidor comanda dues persones, però donades les dimensions de la plantilla tothom es relaciona amb tothom amb tota naturalitat. I, de fet, en més d'una ocasió ja han reunit a tothom. La motivació ve de l'interès a millorar processos: per exemple, quan entra un document a l'Ajuntament, quins són els passos que cal fer, quins procediments, per on passa, on es podria retallar el temps...

A **Sant Sadurní** els treballadors municipals valoren que es tingui en compte la transversalitat i la participació interna, però ara cal que els polítics facin un retorn acurat a les propostes que n'han sortit. Explicar per què es descarten certes propostes seria necessari per a mantenir la credibilitat i la motivació.

A **Gelida** s'assumeix que la **transversalitat** té la seva importància però per ara no s'ha previst desenvolupar cap tipus de marc de treball en aquest sentit i no porten a terme reunions de caràcter interdepartamental.

## Propostes

- Articular polítiques integrals i transversals i fer que la responsabilitat social en formi part.
- Afavorir el treball en equip, especialment amb el diàleg amb els grups d'interès, garantint uns enfocaments més corporatius.



## Econòmic

Una de les dimensions de la Responsabilitat Social fa referència als impactes econòmics que es causen en l'entorn i en els grups d'interès. De cara a un Ajuntament, considerarem especialment tres factors: la compra local, els pagaments a proveïdors i les aportacions en concepte de solidaritat i cooperació.

També es podria incloure en aquest apartat altres continguts, entre els quals aquests dos que indiquem tot seguit:

- El **temps transcorregut en els tràmits per a la concessió de permisos** administratius pot suposar en alguns casos un greuge per a la ciutadania i pot afectar l'activitat econòmica quan es perjudiquen les empreses. És per això que els indicadors referits al temps transcorregut els ubicaríem dins aquest apartat referit als impactes econòmics que té l'activitat administrativa municipal.
- El lliurament de la **informació obligatòria a la Sindicatura de Comptes** de Catalunya.

Tot i que aquests dos aspectes no han estat incorporats a l'anàlisi, els referenciem, ja que el primer suposa, en un moment de dificultats econòmiques com l'actual, una pràctica significativa d'RSA; alhora que el segon forma part d'una obligació legal, un exercici de transparència, i una garantia de control extern, i alguns ajuntaments no respecten els terminis, cosa que dificulta la tasca d'aquest organisme.

## Propostes

---

- Reduir els temps de tràmits al mínim possible.
- Elaborar indicadors comparatius entre municipis.
- Reduir o bonificar la taxa o els imports dels tràmits que no compleixin els estàndards previstos.

---

### Compra local

A partir de la compra basada en producció local no només estem ajudant a desenvolupar el propi territori sinó que també minimitzem els impactes negatius del transport i les emissions de CO<sub>2</sub>. Per local es pot entendre no solament l'àmbit municipal sinó comarcal o català.

Respecte a la compra local (a proveïdors locals), miren de fomentar-la en cas d'igualtat de condicions. A Sant Sadurní o a Mediona tenen uns índexs molt elevats de compra local, mentre que a d'altres llocs potser no ho controlen tant. Però a tot arreu indiquen que en cas d'igualtat de condicions preval. Aquest no és un tema fàcil en la mesura que depèn de com es plantegés podria ser contrari a la lliure competència.

A **Mediona** segurament més del 90% de la compra municipal té caràcter local, fins i tot encara que en algun cas sigui lleugerament més car.

A **Font-rubí** tenen la voluntat que totes les necessitats de fusteria i lampisteria les cobreixin empreses locals. A tal efecte, tenen el municipi dividit en àrees i així a cada empresa li toca cobrir-ne una, procurant que correspongui amb volums similars.

A **Sant Martí Sarroca** afirmen que, preu per preu, sens dubte, prioritzen la compra local, però si és més car, aniran a comprar a fora. En tot cas, potser al voltant del 90% de les compres es fan localment, i no és la totalitat perquè lògicament els senyals no els hi poden comprar... Cal tenir en compte també que no hi ha gaires empreses locals. De manera semblant a Font-rubí, els electricistes i paletes que treballen per l'Ajuntament es distribueixen per zones amb l'objectiu que tinguin una facturació similar i que es doni joc a tots per igual.

A **la Granada** tot allò que es compra des de l'Ajuntament es procura que sigui compra local. Ara bé, allò que compren les entitats, encara que sigui amb diners de subvencions, no es pot controlar.

A **Sant Sadurní**, sense que tampoc hi hagi una codificació, és un criteri de sensibilitat que en els darrers anys s'ha anat tenint en compte. La importància que se li atorga es veu en el fet que es disposa d'indicadors i en la significància de l'impacte: un 80% de la compra municipal (Cap. II) té lloc amb proveïdors locals.

La manera de procedir no ha estat tant una norma sinó un **procés de diàleg** amb els proveïdors, ja que havien observat que en certes ocasions els comerciants locals no feien ofertes prou competitives i 'calia un procés de diàleg i entesa per tal que s'espavilessin'. En aquest sentit també ha estat fonamental el compromís municipal per a reduir els terminis de pagament, ja que s'havia arribat a més d'un any mentre que ara es paga en uns terminis absolutament raonables que faciliten que es pugui operar amb preus de mercat.

Al marge de la millora dels preus, aquesta política de compra local té un interès social, una voluntat de dinamitzar l'economia local i el petit comerç.

A **Gelida** no disposen de criteris de compra pública responsable, excepte en algunes matèries com pugui ser la prioritització de la compra local, aspecte aquest en el qual s'intenta dins del que permet el marc legal. Un exemple molt concret però emblemàtic serien els lots de Nadal, ja que intenten comprar-ho tot en comerços locals, fins i tot acceptant que pugui suposar en algun cas un sobrecost. "No podem carregar impostos i anar a comprar a fora". Pel que fa a aquesta compra local, sense que hi hagi una codificació, és un criteri de sensibilitat que es vol tenir en compte. No disposen d'indicadors sobre el percentatge que implica.

A **Vilafranca del Penedès** miren de fomentar-la en cas d'igualtat de condicions.

Malgrat que els indicadors de compra local es consideren cada cop més rellevants en el marc de l'RSE pel seu



triple impacte econòmic, ambiental i social, en el cas de l'Administració Pública no és fàcil trobar una aplicació adequada que no pugui suposar un incompliment de la Llei de contractes i la lliure competència.

### Propostes:

---

- Establim criteris respecte a l'orientació de la despesa.
- Mesurem quin percentatge de la despesa correspon a proveïdors locals.
- Fem ús de la capacitat de compra per a ajudar els proveïdors locals a millorar la gestió de la seva RSE de manera que esdevinguin més sostenibles i competitius de cara al futur.

---

### Pagaments a proveïdors

Aquest és un dels punts importants en l'RSA, de la mateixa manera que ho és dins la responsabilitat social de les empreses, i d'una manera especialment rellevant quan ens referim a proveïdors amb capacitats financeres limitades, com ara les pimes, les microempreses o els autònoms.

D'altra banda, la situació de greu crisi econòmica en què ens trobem fa que el compliment dels terminis al llarg de tota la cadena de valor hagi esdevingut fonamental, ja que les dificultats d'accés al crèdit estan dificultant la sostenibilitat de moltes empreses. És per això que el compliment dels terminis raonables o pactats pel que fa als pagaments suposa ara mateix una responsabilitat social de primera magnitud, i les denúncies públiques per retards abusius per part de les administracions han començat a aparèixer als mitjans de comunicació.

---

### Què observem a l'Alt Penedès

A **Mediona** lamenten que els pagaments als proveïdors pateixen un retard important, com a conseqüència que les subvencions vénen tard (fins i tot a dos anys). Així mateix, es queixen del fet que els ajuntaments, al damunt del mal finançament i els retards, hagin de pagar l'IVA, de manera que el projecte de Sant Elies els costi nou milions d'euros més un d'IVA.

A **Sant Martí Sarroca** destaquen que poden pagar a 60 dies perquè tenen la despesa molt controlada.

A **la Granada** indiquen que la situació de crisi actual comportarà que s'hagi de controlar molt la despesa. La responsabilitat de l'Ajuntament en aquest moment passa per no fer inversions o compres que no es puguin assumir. I si no es poden "tallar cintes inaugurals" ja s'explicarà, però el que no podem fer és cobrir les nostres mancances financeres apujant l'IBI i fent-ho pagar a tota la gent.

A **Vilafranca del Penedès** es destaca el compliment estricte dels terminis de pagament (a 60 dies), fet que és important atenent sobretot a la gran quantitat de proveïdors petits.

### Propostes

- Elaborar plans de despesa i de tresoreria acurats per a no perjudicar els proveïdors.
- Limitar les inversions que no siguin imprescindibles, tot mantenint un equilibri amb la necessitat de mantenir el ritme de l'economia.
- Pactar amb els proveïdors els terminis, dins del que s'entén com a raonable, i ser sensibles a situacions especialment delicades per part de petites empreses o autònoms.

### Aportacions exterioris

Segons el Fons Català de Cooperació, 400 ajuntaments de Catalunya han fet accions de cooperació i solidaritat en els anys 2003 i/o 2004 i/o 2005, així com tres diputacions, 19 consells comarcals i la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. I ja són més de 100 els ens locals que destinen el 0,7% o més dels seus ingressos propis per a cooperació i solidaritat, que a Catalunya hi ha 102 agermanaments-cooperació, o que s'han creat des de l'espai local 49 consells de cooperació i solidaritat que permeten la participació de les entitats solidàries en el disseny de les polítiques locals de solidaritat i cooperació al desenvolupament.

### Què observem a l'Alt Penedès

Amb poques excepcions, els ajuntaments entrevistats tenen una política de cooperació internacional:

A **Font-rubí**, respecte a les problemàtiques dels països en desenvolupament, consideren que a casa tam-

bé hi ha problemes i consideren que des de l'Ajuntament han de prioritzar els reptes més propers.

A **Mediona**, malgrat les dificultats econòmiques, tenen el compromís de destinar un **0'7%** a projectes de Cooperació Internacionals.

A **la Granada** aporten el **0'7%** a cooperació internacional, a partir de 3 organitzacions del territori (Entrepobles, Ajuda al Desenvolupament i Amper).

A **Sant Martí Sarroca** tenien compromisos de cooperació internacional al pressupost però ara no en fan. Solament es col·labora amb entitats locals com el Turó (dism. psíquics), l'Espiga, Tornar a Somriure (accidents)...

A **Santa Margarida i els Monjos** aporten el **0'8%** del seu pressupost a cooperació internacional al desenvolupament, sempre per mitjà del Fons Català de Cooperació i especialment amb Cooperació, ja que no disposen de cap tècnic expert que s'hi dediqui.

A **Gelida** l'objectiu de l'Ajuntament és arribar a dedicar a cooperació internacional al desenvolupament el **0'7%** del pressupost municipal (d'acord amb els criteris del Fons Català). Aquests recursos es destinen a través del Fons Català de Cooperació.

A **Sant Sadurní** aporten l'**1%** del seu pressupost (d'acord amb els criteris del Fons Català) a **cooperació internacional** al desenvolupament, del qual una part (0,3%) es reserva per a possibles catàstrofes o urgències i el 0,7% s'assigna a ONG en funció dels seus programes. Si finalment la part destinada a catàstrofes no ha estat utilitzada s'afegeix als recursos de desenvolupament. Les ONG sempre han de tenir alguna vinculació local (han de tenir alguna persona vinculada a Sant Sadurní i formar part del Consell de Participació Ciutadana).

En el cas de **Vilafranca del Penedès** arriba a una aportació del **0'9%** del seu pressupost aprovat (no executat) a cooperació internacional al desenvolupament. A nivell municipal, es fa una convocatòria pública de subvencions marcant certes prioritats. També es disposa d'una comissió de participació amb les ONGs.

A banda de les aportacions de Cooperació Internacional al Desenvolupament, també es fan algunes **altres col·laboracions econòmiques** amb destí a fora del municipi. En aquest sentit, ajuntaments com el de Vilafranca o Sant Sadurní col·laboren amb les escoles Bressola de la Catalunya Nord per tal de sostenir l'ensenyament en català que l'Estat francès tradicionalment no ha finançat. A Gelida, per exemple, s'ha ajudat a pagar la multa que ha rebut Acció Cultural del País Valencià amb motiu de la clausura dels repetidors de TV3.

## Propostes

- Liderar iniciatives per a promoure Aliances Públic Privades per al desenvolupament vinculades a l'agenda de l'RSE i els Objectius del Mil·lenni<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Aquesta proposta és una recomanació de la Subcomissió d'RSE del Congrés dels Diputats.





## Ambiental

Les matèries vinculades a la sostenibilitat del planeta, als consums energètics, les emissions de CO<sub>2</sub>, etc. han esdevingut una preocupació ciutadana i de les organitzacions en general. Un dels camins que força ajuntaments ja tenen recorregut fa referència precisament a experiències aprofundides en millora dels impactes ambientals. En aquest sentit, les **Agendes 21** han estat l'eina de referència i han suposat un gran salt endavant en la consciència i el compromís de les organitzacions públiques i la seva capacitat de liderar aquests aspectes en el territori.

Existeix una llarga tradició en els últims anys de treball per la sostenibilitat per part dels ajuntaments, prova del qual són iniciatives i compromisos com els que apareixen en el quadre adjunt<sup>1</sup>.

Declaració de Manresa	Carta de Lisboa
Declaració de Vilafranca	Declaració de Calvià
Declaració de Mataró	Declaració de Hannover
Declaració de Girona	Carta Europea "Dia sense cotxes"
Carta d'Aalborg	

Des d'un punt de vista centrat en la pròpia organització, els governs locals ocupen nombrosos edificis que utilit-

<sup>1</sup> Els documents de referència indicats es poden trobar al portal de la Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat (<http://www.diba.cat/xarxasost/>).

zen quantitats importants d'energia; per exemple, en calefacció i il·luminació. Amb la introducció de programes i mesures d'estalvi d'energia als edificis públics es podria aconseguir un estalvi considerable.

El governs locals i regionals, a més, proporcionen serveis que consumeixen molta energia, com el transport públic i l'enllumenat urbà, en els quals es poden introduir millores. Fins i tot en els casos en què les autoritats contracten aquests serveis a altres proveïdors, es poden implementar mesures per reduir l'ús d'energia mitjançant contractes de subministrament i serveis.

---

## Què observem a l'Alt Penedès

A **Mediona** es disposa de diferents bones pràctiques per a les pròpies dependències municipals, al marge de polítiques com la recollida selectiva o la deixalleria de què disposen malgrat que per llei no hi estan obligats:

- Han aprovat una ordenança lumínica que ha comportat canviar el 80% de les bombetes públiques i privades. Ara disposen de més llum i consumeixen un 40% menys. Amb el sistema que tenen, a la nit es va afluixant automàticament la potència.
- Pretenen reduir el consum d'aigua, tot i que no disposen de cap indicador de mesura: ja s'han pres mesures en equipaments públics; es recicla l'aigua de la piscina; han detectat totes les fuites.

A **Olèrdola**, davant el problema de mobilitat que suposen les urbanitzacions, tenen un taxi de 8 places que fa el recorregut des de totes dues zones fins a Vilafranca.

A **Sant Sadurní** es va aprovar l'**Agenda 21** local, la qual té un caràcter predominantment ambiental, tot i que incorpora alguns elements socials, hi prenen un caràcter més complementari. Sobre aquesta **decantació ambiental**, que era més pròpia de les primeres agendes 21 i que cada cop més s'ha anat tendint a ampliar els àmbits, es considera que el treball dels experts és qui ho pot condicionar, ja que el nivell polític o fins i tot tècnic municipal no disposa sovint d'un coneixement prou expert. El fet que la mateixa Diputació recomani una consultoria i que aquesta estigui vinculada a una universitat

fa que se'ls atorgui plena confiança, però si bàsicament està integrada per biòlegs, lògicament el resultat serà predominantment ambiental. D'altra banda, l'Agenda 21 no afronta els aspectes més vinculats al 'comportament' o a la responsabilitat de les parts, com pugui ser la compra sostenible per part de les empreses, la ciutadania o el propi ajuntament. Algunes pràctiques concretes sí que s'hi estan fent, a nivell municipal, respecte al paper, els mobles o el PVC.

A l'Agenda 21 es recull que s'està fent "Recollida selectiva de paper , de tintes i tòners en les dependències municipals".

Malgrat que es percep com un procés lent i on la participació és difícil, s'ha fet molta feina i força gent ja sap de què va. Des del punt de vista participatiu, es treballa i es discuteix per a trobar solucions juntament amb la ciutadania.

A **Gelida** l'Ajuntament no disposa de cap norma o sistema de gestió ambiental, i tampoc s'ha promogut cap Agenda 21 local.

A **Santa Margarida i els Monjos**, dins de l'organització municipal, es fan algunes accions com ara fer ús de plats i gots compostables, però no es disposa d'una política definida més enllà de la sensibilitat i algunes bones pràctiques. En aquest sentit, no es disposa de cap sistema o norma de gestió de caràcter ambiental ni tampoc s'ha promogut l'Agenda 21 local. En conseqüència, no disposen de dades sobre l'origen certificat de la fusta o altres dades de l'impacte ambiental del propi funcionament com a organització. Es consideren un ajuntament de dimensions modestes on hi ha moltes altres prioritats mentre que els impactes ambientals que es puguin generar no es creu que puguin ser excessivament rellevants. Tot i així, són temes en els quals totes les organitzacions hi han d'anar entrant i també els ajuntaments.

**Vilafranca** es va adherir l'any 1998 a la Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat, s'ha posat en marxa l'anomenada Agenda 21 i s'ha elaborat el Pla d'acció ambiental. Com a conseqüència dels compromisos subscrits s'han de puntuar especialment en els concursos per



adjudicar obres, serveis, subministraments i activitats de consultoria i assistència les empreses que demostrin un millor nivell i comportament ambiental i que presentin proporcions d'interès des de la perspectiva de la preservació del medi. Altres mesures que porten a terme:

- En l'estalvi energètic, com que ja està regulat per la llei del DOGC 104/2007 24-4-07, l'acompleixen plenament.
- S'està fent un estudi de manteniment dels edificis públics donat que estan amb unes despeses molt altes de consum, etc... i s'han proposat millorar-ho i fer-los més eficaços.
- En la compra de paper, segueixen els criteris ecològics, o sigui, paper reciclat i que compleix amb el que la Generalitat recomana. El paper que es llença es recicla tot per una empresa que el passa a recollir. Pel que fa als consumibles de les impressores i fotocopiadores tots són reciclats i reomplerts per la casa que els hi ven.
- Respecte a la sensibilització de la població, entre les accions fetes, en destaca recentment una sobre un tema tan candent com l'estalvi d'aigua, que ha estat el repartiment d'airejadors d'aixeta.
- Des de compres manifesten que els agradaria implantar en aquest mandat una bona pràctica que suposaria un estalvi d'impressores i maquinària informàtica, o sigui, centralitzar impressores i material informàtic.

La generació d'electricitat per sistemes sostenibles, i específicament la instal·lació de **plaques solars**, ha arribat als municipis de la comarca:

A **Olèrdola** estan mirant d'instal·lar plaques fotovoltaïques a les escoles del poble i també volen crear un hort solar (creuen que a algun pagès li donaria més rendibilitat que la vinya) però no els agrada per l'impacte paisatgístic. Creuen que seria millor fer ús dels sostres industrials.

A **Santa Fe**, el Centre Cívic disposa de planta fotovoltaïca. Els permet facturar uns 4.000 € anuals a Fecsa, que es destinen a activitats culturals.

A **la Granada** està previst instal·lar plaques solars a la piscina. En el cas del Centre Cívic, se n'hi volien instal·lar però no va poder ser. El camp de futbol funciona amb baix consum.

A **Pontons** van fer una opció per l'energia eòlica però el projecte que van elaborar conjuntament amb altres ajuntaments està aturat per manca dels permisos de Medi Ambient. Ja han fet tres estudis d'impacte ambiental però estan encallats amb el problema de les àligues.

A **Santa Margarida i els Monjos** han promogut l'eficiència energètica amb làmpades de baix consum i comencen ara a instal·lar plaques, tot d'acord amb el marc legal.

A **Mediona** disposen d'un camp fotovoltaic municipal (dels que giren per a orientar-se al sol, ja que són els únics que són clarament rendibles). Posteriorment alguns privats també n'han fet (SCA està previst que en financii un). Això els permet ser autosuficients i rendibilitzar la inversió (es preveu una durada de 25 anys i l'amortització en 7).

## Propostes

- Canviar progressivament la flota de vehicles per elèctrics o híbrids; il·luminació urbana i semàfors de baix consum;
- Implantar un programa de bones pràctiques ambientals a les oficines que abordi reptes com:
  - Gestió i minimització dels residus (separar deixalles, no barrejar residus perillosos, activeu opció d'estalvi de tòner...).
  - Ús eficient del paper (reduir, reutilitzar i reciclar; revisar documents en pantalla, reducció fotocòpies, maximitzar l'ús en pantalla...).
  - Ús eficient de l'aigua (tancar aixetes, evitar ús dels vàters com a paperera, fer servir sistemes de disminució de la descàrrega d'aigua, resoldre fuites immediatament...).
  - Ús eficient de l'energia (aprofitar llum natural, vetllar ús innecessari llums, tancar pantalla ordinador quan no calgui, tenir temperatures moderades...).
- Emprendre compromisos globals dirigits als ajuntaments com el Pacte dels Alcaldes<sup>2</sup> firmat recentment:
  - Prop de quatre-centes ciutats d'arreu d'Europa, entre les quals n'hi ha més d'una seixantena de catalanes, han formalitzat un compromís amb una iniciativa de

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/energy/sustainable/doc/covenant\\_catalan.pdf](http://ec.europa.eu/energy/sustainable/doc/covenant_catalan.pdf)  
[http://ec.europa.eu/spain/barcelona/noticies/090210\\_ca.htm](http://ec.europa.eu/spain/barcelona/noticies/090210_ca.htm)



la Comissió Europea en col·laboració amb el Comitè de les Regions, que significa que els representants de més de 60 milions de ciutadans s'emplanten a treballar junts per

aconseguir l'objectiu comú de canviar el nostre medi ambient i fer un ús més raonable de l'energia. Alguns dels compromisos són:

- **Superar els objectius** establerts per la UE per al 2020, reduint les emissions de CO<sub>2</sub> als nostres territoris respectius com a mínim el 20%, mitjançant la implementació d'un Pla d'acció per a l'energia sostenible, als sectors d'activitat en què tinguem competències.
- **Preparar un inventari de les emissions que pugui servir com a línia de referència** com a fonament del Pla d'acció per a l'energia sostenible.
- **Lliurar el Pla d'acció per a l'energia sostenible** durant l'any següent a l'adhesió formal de cadascú de nosaltres al Pacte entre Alcaldes.
- **Adaptar les estructures de les ciutats**, incloent-hi l'assignació de recursos humans suficients, per emprendre les mesures necessàries.



## Laboral

Fer front als aspectes laborals des del punt de vista de l'RSE suposa parlar de drets humans, de no discriminació, de salut i seguretat, d'integració, d'igualtat retributiva, de conciliació de la vida laboral i familiar... Però afecten aquestes matèries als ajuntaments o podem considerar que no cal entrar-hi perquè ja es mouen en el terreny del compliment de les normes?

Ningú s'hauria de sorprendre si afirmem que el sector públic està fins i tot per damunt de les empreses pel que fa a l'incompliment<sup>1</sup> d'una de les lleis menys respectades de l'ordenament jurídic, que és la Lismi, la llei d'integració de persones amb disminucions, que obliga a les administracions públiques a la quota reserva del 5% en la contractació laboral. Alhora, l'Administració també té greus incompliments en matèria de seguretat. O fins i tot, pel que fa a drets humans, hauríem de tenir en compte la conculcació de drets fonamentals que es fa en països sense una regulació exigent per a produir béns que un ajuntament pot estar adquirint sense haver introduït cap clàusula per a demanar certes garanties socials.

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

---

## Integració

Respecte a la contractació de persones procedents de col·lectius amb dificultats d'integració laboral, el sector públic ha de ser excel·lent no solament en la norma sinó en l'esperit de la llei. L'objecte és incidir en l'ocupació del col·lectiu; per tant, en el cas del sector públic caldrà vetllar per quin és l'índex d'ocupació i fer un esforç especial per a aconseguir la seva normalitat.

A alguns ajuntaments, per les seves petites dimensions, no els cal legalment contractar cap persones amb aquestes característiques, però si comptéssim de manera agregada l'ajuntament més els altres organismes públics o amb finançament públic que presten els seus serveis a la localitat, potser ja estaríem per damunt de les 50 persones a partir de les quals seria d'aplicació la quota de reserva. Més enllà d'una aplicació estricta de la llei, podríem fer-ne una interpretació generosa a favor dels col·lectius amb dificultats.

No obstant, és important prendre aquests compromisos no moguts solament per la força legal sinó que cal fer-ho amb una excel·lència empresarial. Això vol dir que cal determinar bé quines places poden ocupar i donar-los la possibilitat de desenvolupar-se com a persones i com a bons treballadors. El pitjor que pot passar és que la seva presència quedi permanentment associada a la condició de quota de reserva.

---

## Què observem a l'Alt Penedès

Respecte a la contractació de persones amb **disminucions**, el fet que la Fundació Pro Penedès hagi estat durant anys promovent la contractació de persones de col·lectius amb dificultats ha permès que els ajuntaments de la comarca compleixin amb aquesta requeriment legal i bona pràctica d'RS.

A **Santa Fe**, amb una plantilla municipal de 5 persones, tenen una persona amb intel·ligència límit contractada directament per l'Ajuntament que s'encarrega de la neteja de l'Ajuntament i el Centre Cívic (l'empresa de la neteja fa l'escola, que suposa un volum més gran).

A **Mediona**, fa temps, van fer una brigada "tallafocs" amb personal d'integració. Ho podien haver fet amb una em-

presa però van considerar que d'aquesta manera abordaven dues necessitats. Però la productivitat era extremadament baixa.

A **la Granada**, amb una plantilla municipal de 15 persones, no tenen cap persona amb disminucions però sí una que va ser contractada per raons socials i que ara ja és fixa.

A **Font-rubí**, amb una plantilla municipal de 16 persones, fan referència a les persones de Mas Albornà que els fan la neteja, i també a un altre cas: hi ha nens del centre de menors Oriol Badia que col·laboren amb la brigada municipal. Sempre n'hi ha un o dos dels 14 que hi ha al centre que treballen mitja jornada a la brigada com a programa d'inserció sociolaboral. Tot i que al començament es veia com un problema (recollir-los i acompanyar-los en horaris particulars, manca de motivació laboral, etc.) ara ja han anat aprenent tots plegats i el mateix personal de la brigada s'hi ha acostumat.

A **Olèrdola** tenen contractada una persona amb dificultats d'inserció a la brigada. I per mitjà dels Plans d'Ocupació intenten contractar magribins i altres col·lectius, i se'ls fan cursos de català.

A **Sant Martí Sarroca**, amb una plantilla de 20 persones, tenen un treballador discapacitat.

A **Gelida**, respecte a la contractació de persones amb **disminucions**, afirmen que compleixen amb la regulació (Lismi).

A **Vilafranca del Penedès**, respecte a la contractació de persones amb **disminucions**, compleixen amb el marc normatiu de la Lismi. Des de fa molts anys que han estat sempre capdavanters en aquestes polítiques, amb la col·laboració amb la Fundació Pro Penedès.

A **Santa Margarida i els Monjos** compleixen amb la Lismi perquè, malgrat ser un ajuntament petit, tenen almenys un conserge contractat amb grau de discapacitat.

A **Sant Sadurní** procuren anar més enllà de la pròpia regulació (Lismi), de manera que disposen d'un conveni amb la Fundació Mas Albornà per mitjà del qual 7-8 per-

sones d'aquest col·lectiu poden treballar en dependències municipals. Cal dir també que la majoria d'aquests treballadors són de la mateixa població, fet que redunda en l'impacte positiu en les persones i el territori.

També fan un esforç respecte a d'altres **col·lectius** amb dificultats d'inserció. La realització de Plans d'Ocupació (persones amb dificultats d'inserció) i de Tallers d'Ocupació (dones majors de 25 anys i aturades de molts anys). En total, es promou la inserció d'unes 20-23 persones. Altres polítiques socials que afavoreixin la integració laboral farien referència a la nova ciutadania (**immigrants**) o el foment de l'ocupació **femenina** amb polítiques que afavoreixin la flexibilitat laboral o la conciliació de la vida familiar i laboral, matèries que estan recollides en el Pla per a la Igualtat que s'està elaborant des de fa un parell d'anys.

També intenten fomentar l'autoocupació com a autònoms i que s'instal·lin a la població i si és possible que puguin també treballar per a l'Ajuntament.

## Propostes

- Gestionar un indicador de correlació de la plantilla amb la comunitat per tal de visualitzar no el compliment normatiu sinó l'impacte real i poder prendre consciència del decalatge i establir mesures correctores.
- Disposar d'un persona encarregada de la gestió de la diversitat; disposar d'un protocol d'acollida.
- Disposar de recursos adaptats per a les persones amb disminucions...
- Imaginar com incloure persones i grups socialment exclosos o en risc d'exclusió en el desenvolupament dels serveis públics i concertats.

## Igualtat d'oportunitats, flexibilitat, conciliació

Les administracions públiques han de ser agents de canvi en les polítiques d'igualtat i conciliació, i des del món local s'ha d'impulsar de manera exemplar la implantació de polítiques i mesures per harmonitzar el temps dins les organitzacions.

De fet, aquestes polítiques ja són una realitat des de fa temps, però encara són moltes les millores que es poden

introduir. Alguns ajuntaments incorporen bones pràctiques, incloses a nivell de conveni col·lectiu i/o acords interns, i altres més innovadors recullen nous horaris, nous serveis i noves formes de treball per als empleats i les empleades.

Són moltes les preguntes i reptes que ens podem plantejar: Quines polítiques i mesures s'emprenen per a la igualtat d'oportunitats? Com es fa present la igualtat d'oportunitats i la diversitat en la plantilla en general i en el comandament en concret? Hi ha tendència positiva a semblar-se amb la composició de la comunitat? Es vinculen aquestes millores a la millora de la productivitat? Es mesura el retorn que generen en qualitat laboral i rendiment?

En altres països, existeixen rànquings que mesuren i comuniquen públicament quins són els millors llocs per a treballar, no solament en el sector privat –cosa que ja existeix a casa nostra– sinó també en el públic.

## Best Places to Work

IN THE FEDERAL GOVERNMENT 2005

### LARGE AGENCY RANKINGS

RANK	NAME	SCORE
1	Office of Management and Budget	77.5
2	National Science Foundation	75.0
3	Nuclear Regulatory Commission	74.8
4	Government Accountability Office	74.3
5	Securities and Exchange Commission	72.8
6	National Aeronautics and Space Administration	70.9
7	General Services Administration	69.1

### Què observem a l'Alt Penedès

El model dels ajuntaments facilita molt la **conciliació** de la vida laboral i familiar i l'establiment de mesures de flexibilitat horària:

A **Santa Fe**, per a facilitar la conciliació de la vida laboral i familiar, permeten l'entrada fins a les 9'15. El fet de ser un ajuntament petit els permet que hi hagi una flexibilitat a mida i que es pugui fer una bona entesa.

A **la Granada**, respecte a la conciliació de la vida laboral i familiar i a les polítiques de flexibilitat, fan força coses, i



potser caldria regularitzar-ho més. Consideren que hi ha una igualtat plena entre gèneres.

A **Mediona**, respecte als aspectes d'igualtat de gènere, manifesten que la igualtat salarial és absoluta. Disposen de pràctiques de conciliació de la vida laboral i familiar a partir d'una certa flexibilitat, tot i que aquest no és un aspecte previst en el conveni (per exemple, tenen una reducció per lactància que percep el 100% del salari). En qualsevol cas, manifesten que, si bé les polítiques de personal poden incloure aspectes d'RSE, tampoc no poden donar-se beneficis socials i especialment salarials que no siguin defensables davant la ciutadania.

A **Font-rubí** demanen que en els horaris d'atenció al públic (9 a 14 h i una tarda) hi sigui tothom, mentre que en la resta d'horaris es pot plantejar una major flexibilitat. Consideren que si es dóna confiança la gent respon bé. Com exemple de màxima voluntat de flexibilitat i adaptació a la singularitat de cadascú, expliquen el cas d'un membre de la brigada que fa un horari a mida que li permet destinar els dijous a un hobby personal, la caça. Respecte als aspectes d'igualtat de gènere, manifesten que el fet de ser dona no afecta en cap sentit, i que es tracta tothom per igual.

A **Olèrdola** tenen una política de flexibilitat horària (20 min. recuperables) i de conciliació de la vida laboral i familiar, establertes totes dues per conveni. Sobre la negociació col·lectiva, consideren que l'exigència en el sector públic és molt més gran, i que al sector privat ni se'ls ocorreria plantejar demandes com les que es plantegen aquí amb les condicions laborals que ja tenen i amb 9 dies de lliure disposició.

A **Pontons**, amb una plantilla de 12 persones, l'alcalde indica la seva procedència del món de l'empresa per a explicar perquè creu en les polítiques de conciliació de la vida laboral i familiar i en la flexibilitat horària. Expliquen casos concrets de persones que han gaudit d'aquesta flexibilitat o bé que se'ls ha ajudat a superar problemes molt singulars.

A **Sant Martí Sarroca** tenen una política de flexibilitat horària (30 min.) sempre que una de les quatre persones que hi ha a les oficines hi sigui a les 8'00 h. Cada any negocien el conveni col·lectiu i parlen de les millores a introduir-hi. Sempre hi ha el punt de conflicte però està ben estructurat.

A **Gelida** l'actual equip de govern porta sis mesos i és poc temps per a mostrar un recull de bones pràctiques concretes, però un indicador que ja mostra una certa rellevància és el de la distribució de gènere en la seva pròpia composició: quatre homes i quatre dones. Una primera conseqüència d'aquest equilibri ha estat la necessitat de fer efectiu el dret a la conciliació de la vida familiar i laboral, el qual, per raons òbvies, ha passat a ser prioritari. "Mentre que abans tant ens era acabar a l'hora que fos ara hem pres consciència que toca mantenir una disciplina en els horaris, fet que acaba beneficiant a tothom".

A **Vilafranca del Penedès** opinen que el tipus de relació laboral, la disponibilitat de dies, festes, el conveni, fa que els ajuntament siguin un model molt compatible per a la conciliació de la vida laboral i familiar. En aquest sentit, es prioritza l'horari concentrat de matí. Fins i tot la policia local treballa amb quadrants horaris de manera que uns treballin al matí i uns altres a la tarda.

La flexibilitat que han incorporat permet que l'entrada es pugui produir entre les 8 i les 9'15 h, política a la qual sobretot moltes mares s'hi acullen. A més, departamentalment es poden fer acords que vagin més enllà i facilitin la conciliació i la flexibilitat d'acord amb les necessitats i peculiaritats del propi servei. Qualsevol canvi s'ha de parlar amb els representants dels treballadors/ores, de manera que es produeix sempre després d'un diàleg.

A nivell d'igualtat d'oportunitats, han estat treballant aquestes polítiques amb el suport de la Diputació i de professionals externs. Cal dir que en nivells directius es dona una major predominança de dones. A més, el cap de Recursos Humans forma part d'un observatori juntament amb altres municipis des d'on poden monitoritzar aquesta mena de dades i valorar els resultats de les polítiques establint comparacions.

A **Sant Sadurní** totes les polítiques laborals que es puguin implantar a l'Ajuntament (beneficis socials...) afecten per igual a tota l'estructura municipal sense diferències significatives encara entre organismes autònoms, etc. Recentment es va acordar el conveni laboral, el qual recull les matèries laborals però que inclou poques matèries de caràcter social o altres aspectes de responsabilitat social al marge de les matèries més habituals. Cal dir, com a dada curiosa, que aproximadament ¾ parts de la plantilla no són del poble.

A **Gelida** els aspectes de conciliació els generen un interès i manifesten la intenció de tenir reunions amb el comitè d'empresa per anar parlant d'aquests temes i d'altres avantatges socials lligats amb les necessitats dels nous temps. El fet és que els sindicats no ho plantegen i sembla que mantinguin posicions més tradicionals limitades al salari. Ara per ara, a les tardes solament treballen el dijous, i divendres pleguen una hora abans, a les 14 h, de manera que poc més es pot fer en matèria de conciliació pel que fa a l'horari base. En el cas de la brigada municipal, sols treballen als matins. Abans s'havia treballat el dissabte en torns, ja que era bo per a les urbanitzacions, però finalment es va desestimar.

A **Santa Margarida i els Monjos**, sobre els aspectes de conciliació de la vida laboral i familiar, el funcionament és satisfactori fins al punt que quan algú que prové d'una empresa privada entra a treballar a l'Ajuntament se sorprenden agradablement de les facilitats que hi troba. Cal dir que tenen un agent d'igualtat, contractat per mitjà de la Diputació.

## Propostes

- Millorar les polítiques d'igualtat en l'accés als llocs de responsabilitat, garantint una presència femenina més equilibrada<sup>2</sup>.
- Procurar que existeixi un bon equilibri de gènere en l'equip de govern i en les funcions de comandament, per a facilitar que la perspectiva de gènere i les polítiques de flexibilitat i conciliació prenguin força.
- Afavorir la conciliació de la vida laboral i familiar i la flexi-

2 Aquesta proposta forma part de l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa.

bilitat horària i mesurar els resultats obtinguts en qualitat laboral i en rendiment, vinculant millores socials i productivitat.

- Ser pioners amb mesures com les sales d'alletament, el control de workaddictes, tancament de llums, teletreball, etc...
- Gestionar els usos públics del temps de manera socialment responsable, amb mesures com ara que tots els actes promoguts per l'Ajuntament, en general, no podran finalitzar més tard de les 21 hores o que en les convocatòries de reunions es fixi l'hora d'inici i l'hora de finalització<sup>3</sup>.

---

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

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

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

---

<sup>3</sup> Aquesta proposta forma part de les cinquanta que trobareu a la publicació *50 Bones pràctiques en els nous usos socials del temps a l'administració local i a l'empresa*, de la Diputació de Barcelona ([http://www.diba.es/aic/fitxers/50\\_bonespractiques.pdf](http://www.diba.es/aic/fitxers/50_bonespractiques.pdf)).

privats de seguretat al servei de l'ajuntament en empreses o bé en actes puntuals.

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

En aquest sentit, seria difícil que es pogués establir un model de gestió de la responsabilitat social en una organització que funcioni amb un estil més basat en una direcció per instruccions que en una direcció per objectius i on es doni un procés de responsabilització de les persones. Certament l'RS va més enllà de les responsabilitats laborals que cadascú assumeix, però ens preguntem com es podria generar sentit de responsabilitat social en les persones d'una organització si aquestes no disposen d'una cultura de la responsabilització laboral.

---

## Què observem a l'Alt Penedès

A **la Granada** destaquen que les actituds del personal són molt respectuoses (són funcionaris del poble!). Com que l'actitud ja és correcta, i d'altra banda també veuen el discurs de l'alcalde i regidors, no es considera que calgui codificar valors corporatius de cara als treballadors.

A **Olièrdola** creuen que la gestió del funcionariat hauria de ser de molta qualitat, atendre correctament, no fer esperar, etc. De vegades, canviar actituds d'una persona que porta vint anys treballant al mateix lloc es fa molt difícil. En ajuntaments grans o en empreses es poden permetre d'anar incorporant gent nova que hi cregui, que hi aporti il·lusió i ganes de millora... cosa que no es pot fer en un ajuntament petit. Aleshores arriben els polítics i s'ha de convèncer el personal que hi porta temps i que amb qui es poden compartir o no els punts de vista més ideològics: finalment els dos primers anys passen 'creant confiança'... i amb el problema afegit que la durada és de quatre anys, a diferència de l'empresa on els directius són professionals que poden ser-hi per temps i això els dona més autoritat.

A **Pontons** indiquen que, de vegades, alguns problemes

poden venir per una manca de professionalitat, ja que en els cas de les empreses grans hi ha relacions que funcionen molt bé precisament perquè hi ha un comitè d'empresa, mentre que en ajuntaments petits el problema pot venir precisament perquè, com que no existeix i no són gent experta, els temes de bon govern i de bones relacions laborals poden no trobar el seu canal més adequat.

Considera que algunes empreses han experimentat canvis molt interessants amb els processos de millora que implicaven la seva gent en grups participatius. Molts canvis s'acaben produint pel fet que la gent se sent escoltada i finalment s'acaba generant més motivació i productivitat. Això no vol dir que en un ajuntament es pugui treballar igual, o en tot cas seria més difícil, però alguna cosa caldria provar, perquè hi ha administracions que tenen índexs d'absentisme insostenibles...

A **Santa Margarida i els Monjos** es considera que la política de recursos humans de què disposa l'Ajuntament no té l'abast que pugui tenir la d'una empresa però que van aportant millores. No afronten aspectes com la millora del rendiment o aspectes vinculats amb la motivació des d'una perspectiva empresarial, però han promogut un **pla de formació** anual d'acord amb la Diputació de Barcelona. Per mitjà d'aquest pla s'intenta que qualsevol treballador/ora hagi fet almenys un curs a l'any d'acord amb els interessos personals i de l'àrea. La formació que proposen no incorpora continguts en matèria de responsabilitat social de les empreses, ètica pública o similar... Es planteja una formació de caràcter més instrumental, tot i que es comencen a introduir altre tipus de continguts com ara a nivell de gestió de l'estrès, etc. Els continguts d'RSE o RSA podrien interessar però en tot cas el problema és que no hi ha oferta en els catàlegs d'on han de triar.

Respecte a la motivació i **implicació** del personal, aquest és un aspecte que depèn molt de cada àrea. En tot cas, és habitual que el personal tingui la tendència a considerar que no se'ls valora prou. Consideren que certament la gent se sentiria més implicada amb major formació, co-neixements, responsabilitats... Caldria veure fins a quin punt aspecte de codis ètics hi poden ajudar...

En certes activitats ciutadanes com la festa dels avis hi ha molt personal de l'ajuntaments que hi col·labora des del **voluntariat**, però mai s'han plantejat la possibilitat de fomentar un programa de voluntariat corporatiu en el municipi.

En general, però, consideren que la implicació del personal a l'empresa ha millorat moltíssim en els últims anys. La gent està més implicada, se senten part de l'empresa, de la institució, "en el fons no deixem de ser una empresa de serveis públics". En part, aquesta millora ha estat fruit de les reunions en equip i de les propostes que s'hi han originat (per exemple sobre formació).

A **Vilafranca del Penedès** no desenvolupen **formació interna** ni sensibilització sobre aspectes relacionats amb l'ètica o la responsabilitat social. La participació en les jornades de treball fetes en el marc d'aquest projecte durant el 2006-2008 ha estat l'única oportunitat per a treballar aquests conceptes.

A **Gelida** no es fa formació del personal en matèries ètiques o de responsabilitat social, de manera que aquests valors es miren de comunicar per altres vies més informals. En canvi sí que s'ofereixen capacitacions més tècniques, per exemple sobre qualitat d'atenció a l'usuari, etc. El fet que ara obrin una oficina d'atenció ciutadana és una oportunitat de millorar aquestes capacitats, ja que sovint no es fa una atenció prou professional.

Sobre el treball en **valors** possiblement faci falta però es mostra un cert pessimisme sobre les possibilitats reals de fer-ne una acció de foment intern. De vegades, les dinàmiques grupals o departamentals tenen més força que els valors que es pretenguin marcar a nivell corporatiu.

La visió interna és força diferent que en una empresa mercantil: "si una empresa va bé, el treballador va bé", fet que no es correspon amb la dinàmica pública, on la gent sap que per més malament que es pugui fer, l'Ajuntament no tancarà. A més, el sentit d'autoritat també varia: en una empresa el cap és el cap, mentre que al sector públic tot és més relatiu i no s'observa el mateix sentit d'autoritat. S'expressa el desig que seria bo que els treballadors i treballadores de la institució municipal s'ho

preguessin més com una cosa pròpia, s'ho sentissin seu, i ho visquessin com una empresa des del punt de vista del funcionament més orientat a resultats. Properament, en aquest mateix sentit, la plantilla haurà de fitxar, canvi davant el qual, com és previsible, hi haurà gent a favor i gent en contra.

A **Sant Sadurní** consideren que els treballadors públics mostren actituds molt positives, ja que no és fàcil haver d'acceptar canvis de vegades radicals en el funcionament, en els criteris i en les polítiques, en funció dels canvis de govern o de persones. En aquest sentit, l'RSA també hauria d'abordar aquestes matèries i el funcionament més 'logístic' de l'Ajuntament hauria de quedar al marge dels canvis polítics: 'mani qui mani, certes coses haurien de tenir continuïtat'. Seguint amb aquesta reflexió, creuen que en un marc de participació social més gran, d'implicació més profunda dels diversos grups, segurament seria més difícil que es poguessin donar canvis arbitraris en les polítiques.

## Propostes

- Reforçar l'**empoderament dels treballadors** per mitjà d'equips interdepartamentals de treball i trencant compartiments estancs, fomentant equips de millora i programes de suggeriments, abordant la desjerarquització (reduint nivell innecessaris)...
- Abordar el repte de **canviar la cultura corporativa** o organitzativa per millorar, articulant uns valors que estiguin presents permanentment, fomentant el canvi d'hàbits, augmentant la receptivitat a les innovacions, afavorint les rotacions de tasques, reescrivint les narracions internes...
- Construir la missió de l'ajuntament o dels organismes, vinculant les persones i comunicant-la externament, desenvolupant un **sentit estratègic** i creant una visió corporativa.
- Adoptar mesures per a promoure l'esperit de servei i el **prestigi social de la funció pública**. Accentuant la disponibilitat del funcionari a ser accessible i estar al servei del ciutadà i adoptant amb especial rigor mesures disciplinàries contra els qui incompleixen les seves obligacions i donant publicitat a les estadístiques de l'activitat disciplinària de l'Administració. Reclamem, amb aquesta finalitat, una actitud més responsable i compromesa amb



els serveis públics per part de les organitzacions sindicals<sup>4</sup>.

- Promoure la **sensibilització** en valors ètics i la **capacitació** en gestió de la Responsabilitat Social dels treballadors públics. Alhora, cal que els catàlegs de formació que s'ofereixen als ajuntaments incorporin aquests continguts.
- Incloure dins els **criteris de remuneració**, en cas que hi hagi personal amb salari variable, indicadors vinculats a l'RSE (ètica, sostenibilitat, satisfacció grups d'interès...). Aquesta circumstància pot donar-se especialment en empreses públiques i també es podria considerar dins els complements de productivitat.
- Desenvolupar programes de **Voluntariat Corporatiu** a partir de la implicació d'aquells treballadors públics en accions socials d'entitats sense ànim de lucre.

## Salut i seguretat

A **Mediona**, respecte a la política de **seguretat laboral**, totes les persones de la brigada disposen de l'equipament necessari i adequat. I la revisió mèdica es fa a tot-hom des del mateix moment que entren a treballar (algú s'ha sorprès que en una setmana ja se'ls l'hagi fet!).

A **Vilafranca del Penedès**, en els aspectes relacionats amb la **salut i seguretat**, manifesten el gran avanç experimentat en els darrers temps, especialment pel fet de disposar d'una persona professional de la matèria que provenia del sector de la prevenció.

A **Gelida** durant quatre anys el personal no s'ha fet cap revisió mèdica, fet que és de difícil comprensió, ja que tampoc hi ha una demanda per part del personal. Aquest és, doncs, un aspecte a millorar. També posaran ara en marxa un pla de seguretat en el treball, aspectes que consideren prioritaris.

A **Santa Margarida i els Monjos**, respecte a **prevenció** de riscos, cada cop s'hi ha prestat més atenció. Disposen d'un pla de prevenció i ara quan entra una persona nova se li fa una presentació explicativa.

4 Aquesta proposta forma part de l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa.

## Propostes

- Revisar els aspectes legals que afecten malgrat ser una institució de petites dimensions.
- Si es té un servei de prevenció aliè, convé disposar d'una persona que hi faci d'enllaç i que vetlli per la correcta aplicació.
- Realitzar la coordinació d'activitats empresarials, demanant tota la informació de seguretat i salut a totes les empreses que prestin serveis a l'ajuntament i també subministrar-los la informació dels riscos dels equipaments on desenvolupin llur activitat.
- Investigar les causes dels accidents i incidents i establir les mesures perquè no es repeteixin, i definir propostes generals de millora.

## Accés a la funció pública

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

**Pontons:** Pel que fa a la legitimitat del sector públic, posa com a exemple el fet que en el Consell Comarcal s'arribi al nombre de 36 eventuals d'un total de 80 treballadors/es. Entén que no es pot permetre perquè quan s'assoleix un percentatge tant alt ja no s'hi pot fer res i fer un concurs públic vol dir córrer el risc que acabin tots al carrer.

Sobre altres aspectes ètics i d'incompliments legals, posa l'exemple d'un treballador municipal que s'ha jubilat i han descobert que hi havia un forat de cotització. És un fet que hi ha constància que ha succeït en algun altre ajuntament. Són mostres de mal govern i de manca de responsabilitat social.

## Propostes

- Assegurar procediments i polítiques que garanteixin la transparència, l'objectivitat i l'eficiència en l'accés i la gestió de la funció pública. Així, caldrà ser especialment curós en el nomenament d'interinatges, i no se'n permetrà cap mentre el nombre total no estigui per dessota del que es podria considerar un marge raonable.
- Desenvolupar unes carreres administratives que prestigien la funció pública, amb processos de selecció rigorosos i adequats, amb una capacitat estructurada, una responsabilització del personal, una remuneració i incentius que estimulin la competència professional i els resultats.
- Vincular l'existència d'alts càrrecs a raons objectivables, acreditar la idoneïtat dels candidats, comunicar-ne transparentment la llista corresponent, retribuir segons resultats.



## Compra pública

Aquesta és una de les vies per les quals els ajuntaments poden fer **tracció** de la responsabilitat social a les empreses proveïdores de manera que l'ajuntament gestiona la pròpia responsabilitat i arrossega la dels altres.

Comprar de forma socialment responsable vol dir incorporar uns **critèris d'elecció** basats en criteris ètics, sostenibles, més enllà dels habituals de preu o relació preu - qualitat. Entre aquests criteris podem tenir en compte:

- La composició dels productes o serveis
- El seu origen
- Les condicions d'elaboració
- El comportament de l'empresa
- L'impacte del producte o servei un cop acabat el seu ús
- La necessitat real de la compra: ens cal realment?

Cal fer notar que la majoria d'Administracions Públiques encara estan mirant d'arribar al 0'7% d'aportació a cooperació internacional sense adonar-se que amb la compra responsable es pot tenir un potencial de canvi molt més gran! I molt més sostenible perquè es canvien les condicions del mercat.

Compte: això no treu que les aportacions cal mantenir-les i fins i tot caldrà incrementar-les a l'1% donades les distàncies enormes entre el Nord i el Sud i la urgència humanitària.

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

## Què observem a l'Alt Penedès

En el cas de ser un ajuntament de dimensions petites, com que no tenen un gran volum de contractació ni compres, habitualment **no es plantegen gaires criteris** més enllà de cost i mirar d'afavorir la compra local. A més, s'hi afegeix un problema de coneixements tècnics, ja que el fet que els càrrecs públics d'un municipi petit no estiguin alliberats implica que no disposen de prou temps i sovint tenen mancances de capacitats tècniques sobre totes les diferents matèries que els afecten. Hi ha un **desconeixement de les possibilitats** en responsabilitat social.

La sensibilitat que puguin tenir topa contra les **dificultats financeres** dels ajuntaments. Així, doncs, a **Mediona** no es manifesten expectatives de progrés en el curt termini. En general s'observen moltes **voluntats** i una aproximació positiva, però és un tema encara **no implantat**.

Cal dir que la línia més comuna fa referència a la prioritització de la compra local, aspecte que ja hem abordat anteriorment dins els aspectes econòmics.

A **Sant Sadurní** no disposen de criteris de compra pública responsable, excepte en algunes matèries com pugui ser el paper reciclat i en prioritització de la compra local. Es poden haver fet campanyes de sensibilització social però **no hi ha una codificació interna** que abasti tot el procés de compres. A l'Agenda 21 s'hi recull que des del Departament de Compres, es dóna prioritat a la compra de materials respectuosos amb el medi ambient i reciclats, pel que fa al material d'oficina.

A **Gelida** no disposen de criteris de compra pública responsable, excepte en algunes matèries com pugui ser la prioritització de la compra local. Respecte al **paper reciclat**, en aquest moment encara no en fan servir, malgrat que la voluntat hi és, però cal articular-la i posar-s'hi. Hi ha moltes coses que es podrien fer com, per exemple, la compra electrònica o la subhasta electrònica, canals que poden suposar un estalvi econòmic, però encara no s'hi han posat malgrat la voluntat.

A **Santa Margarida i els Monjos** no disposen de **criteris** de compra pública responsable, excepte en algunes matèries com pugui ser el paper reciclat o el fet que es procuri, si és possible, prioritzar la compra local. En algunes accions puntuals, com la compra del lot de Nadal, sí que es fa més evident aquesta tria i s'adquireixen productes que incloguin algun criteri solidari.

A **Vilafranca del Penedès** un exemple concret de política de compra responsable fa referència als **lots de Nadal**, on, malgrat la dificultat de complir amb "tots els possibles requeriments", es fa un esforç per a ser-hi exemplars (compra local, ambiental, social, llengua, etc.). En els aspectes **lingüístics**, d'acord amb la llei, també es tenen en compte requeriments en la compra.

- Recull d'alguns criteris que aplica l'Ajuntament de Vilafranca en la política de compres:
  - Sempre tenen prioritat les empreses locals envers les que no ho són pel que fa a les compres de productes en igualtat de preus.
  - Roba és l'assignatura pendent..., ja que el personal que utilitza més roba és la policia i no està disposada a acceptar roba de menys qualitat, o amb els criteris, i és la lluita pendent que té el cap de compres. Pel que fa a la unitat de serveis, que també n'usen sovint de recanvis de roba, aquesta es compra a Vilafranca com a mesura de responsabilitat en el territori, i que han hagut d'adaptar preus per ser més competitius.
  - Pel que fa a les comunicacions dels criteris de compra, en cada compra de material, sigui quin sigui, si hi ha canvis respecte a l'anterior, a l'hora de la seva entrega es fa un informe de perquè s'ha optat per aquell producte i no un altre. O sigui, és una pedagogia que reben cada cop que hi ha una diferència del que es sol·licita amb el que s'entrega.
  - També tenen cura del cafè responsable, però tan sols en el lot de Nadal dels treballadors, ja que en les màquines expenedores fins a la data això no ha estat possible per problemes interns...
- Valoren que hi ha algunes reticències internes, de la pròpia cultura organitzativa, de les actituds de les persones, que dificulten fer canvis significatius. Les decisions es poden trobar amb obstacles importants.

En la política de compres hi ha algunes matèries que, en tant que matèries sensibles, haurien de tenir un tractament especial. Seria el cas del **café** o de la **roba**. Malauradament, no és una pràctica generalitzada, tot i que sí que es manifesta la preocupació. Sovint s'aprecia una manca de millor coneixement tècnic sobre com procedir o un bloqueig perquè es considera que pot suposar un canvi mal vist des dels propis departaments.

## Propostes

- Convocar els concursos amb la màxima transparència i de forma comprensible, i que siguin atorgats amb objectivitat i gestionats amb eficàcia, eficiència, coherència i responsabilitat. Publicitar en el web les licitacions, les adjudicacions, el quadre comparatiu de les ofertes i les puntuacions obtingudes.
- Assumir la responsabilitat social de l'Administració introduint la demanda i la valoració dels impactes econòmics, socials i ambientals causats al llarg de la cadena de valor per part de les empreses proposants i específicament respecte als serveis prestats i productes usats vinculats al contracte. Els aspectes relacionats amb la subcontractació mereixeran una atenció especial i, en general, aquesta fórmula hauria de limitar-se als supòsits en què estigui justificada<sup>1</sup>.
- La compra i contractació públiques han de ser eines clares per a l'impuls de l'RSE, enviant senyals al mercat que seran reconegudes i premiades les empreses que brinden a la societat un valor addicional en matèria ambiental i / o social. Clars exemples d'això poden ser la inclusió de clàusules socials que permetin discriminar positivament a favor de les empreses d'inserció o dels productes de comerç just<sup>2</sup>.

## Clàusules socials

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

- Inclusivitat laboral
- Qualitat de condicions laborals

1 Aquestes dues primeres propostes formen part de l'Informe sobre bon govern i transparència administrativa.

2 Aquesta proposta és una recomanació de la Subcomissió d'RSE del Congrés dels Diputats.

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

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

### Beneficis que aporten de les clàusules socials

- Totes les parts hi surten **guanyant**: empreses, ciutadania, administracions públiques, entitats sense afany de lucre i altres agents socials.
- Aporten més **legitimitat**, per a l'administració pública que les introdueix, davant la ciutadania i els agents socials.
- Ajuden a fomentar **transversalitat**, cooperació, transparència i corresponsabilitat entre totes les parts.
- **Complementen** les polítiques públiques en tots els àmbits i, de fet, sovint n'ajuden a multiplicar els seus efectes.
- Generen **tracció** o efecte arrossegament en tot el territori, podent generar imitació en altres administracions i agents.
- Es tracta d'una eina de **cost nul** o molt baix.
- Milloren la **qualitat de vida** del territori.
- Fomenten la **competitivitat** territorial.
- Creen una imatge i **marca de territori**.
- Ajuden a crear **capital relacional** en premiar conductes empàtiques.



## Què observem a l'Alt Penedès

En general s'observen moltes **voluntats** i una aproximació positiva, tot i que es plantegen temences en el sentit que introduir criteris d'RSE en la compra és complicat si no s'està molt ben cobert jurídicament. En tot cas, és un tema encara **no implantat**, amb excepció de Vilafranca del Penedès, on hi ha un acord del Ple en què es demana d'introduir una clàusula social en totes les contractacions.

Els dos punts clau de l'acord del Ple Municipal va ser el següent:

1. Reiterar que en tots els supòsits de contractació administrativa de l'Ajuntament i dels seus organismes autònoms, en igualtat de condicions s'estableix la preferència en la contractació a favor d'empreses que hagin justificat en la seva proposició que tenen en la seva plantilla més d'un 2% de treballadors minusvàlids, i en funció del percentatge concret. Aquesta previsió, ja fixada en els plecs generals, es recordarà en els diferents plecs de clàusules administratives particulars.
2. Pel que fa a la contractació d'obres i de serveis de conservació i manteniment de béns immobles i de vialitat i espais lliures, de serveis de missatgeria, correspondència i distribució, d'arts gràfiques, de neteja i bugaderia, de restauració, de recollida i transport de residus, i de serveis i subministraments auxiliars per al funcionament de l'Administració, i sempre que s'adjudiquin com a contracte menor o per procediment negociat per raó de la quantia econòmica, es fa una reserva social consistent en què aquests contractes s'han d'adjudicar preferentment a centres d'inserció laboral de disminuïts i a entitats sense finalitat de lucre que tinguin com a finalitat la integració de persones amb risc d'exclusió social, sempre que compleixin les normes legals aplicables i que llur finalitat o llur activitat tingui relació directa amb l'objecte del contracte.

Continuant amb **Vilafranca del Penedès**, destacarem el següent:

- Hi ha serveis externalitzats que es vénen prestant per entitats socials d'integració de col·lectius exclosos: jardineria, consergeria, neteja d'equipaments...
- En totes les contractacions s'introdueix una clàusula social, que cal estigui ben coberta jurídicament i, d'altra banda, cal assegurar que la qualitat hi sigui. Pel que fa a les condicions de contractació d'obres, personal, etc., en els plecs de condicions consta l'acompliment de la **Lismi** per part de les empreses proveïdores.
- En el cas de la subcontractació de les tasques de jardineria, els serveis municipals van haver de prestar molta ajuda i suport fins que van estar en condicions de poder accedir a un concurs públic. Els serveis de jardineria estan encarregats expressament com consta en el plec de condicions que seran empreses d'inserció laboral de discapacitats. Però no n'hi ha prou amb la voluntat i la visió social sinó que cal una professionalitat en fer les coses i la gestió, cosa que es va anar aconseguint. Aquesta qualitat també té un sentit molt pràctic per a les necessitats de l'Ajuntament, ja que alguns dels serveis que es presten de manera externalitzada són molt importants per a la imatge pública i la qualitat de vida de la ciutadania. Són moltes les queixes que es reben per incidències en temes de via pública, jardineria, etc. I cal donar-hi la millor resposta possible.
- Respecte a les expectatives, es considera que hauria de ser possible i interessant d'anar-los integrant, sempre sota un criteri de seguretat jurídica i garanties de qualitat en la prestació.

A **Olèrdola** manifesten la voluntat política d'introduir algunes clàusules socials, cosa que ja han fet en alguna contractació, i creuen que és una manera de procedir basada en el sentit comú. Malgrat que no disposen d'un 'llibre d'estil' sobre com procedir en els contractes, sectorialment i en funció de cada contracte han anat mirant d'introduir algunes clàusules socials o alguns criteris en les compres:

- Contractació de la neteja, que ha estat concedida a Mas Albornà.
- Contractació de la deixalleria (junt amb els Monjos): s'hi

ha introduït com a criteri de valoració que tinguessin foment de l'ocupació de col·lectius amb dificultats d'inserció.

- A les dependències municipals tenen cafè responsable (Cafès Novell) i, a més, amb totes les deixalles reciclables (si fan el 'porta a porta' pel municipi, lògicament han de ser conseqüents).
- Intenten limitar la subcontractació (ho valoren als concursos): que disposin del personal, de la maquinària... Alguna empresa que no ha pogut demostrar-ho ha quedat descartada. En tot cas, no tenen cap llista d'empreses homologat o per triar d'acord amb criteris d'RSE.
- Lots de Nadal: demanen que tots els productes siguin del municipi (o de la comarca).
- Compra local: intenten treballar amb proveïdors locals, sobretot per rapidesa en el servei. Però el preu marca: les bosses de compostatge són italianes perquè surten molt millor de preu que les d'aquí.
- Criteri de productes reciclables si és possible.
- Festes populars i actes públics: també procuren fer-ne una ambientalització (compostatge; tenen gots de plàstic dur que poden reutilitzar per als actes de les entitats...).
- Mobiliari: l'últim moble adquirit portava una etiqueta de sostenibilitat (tot i que no n'era un requeriment).
- Tèxtil: desconeixen si els productes adquirits poden tenir problemes ètics (són del Biosca).

### Mediona:

- Estan mirant la contractació de la jardineria per tal d'incloure-hi un tema social: fer-ho amb Mas Albornà suposa un valor social afegit.
- Ara acullen persones a qui el jutjat ha determinat mesures penals alternatives. Ho canalitzen en diverses matèries socioculturals, especialment de monitoratge.
- El cafè de l'Ajuntament o de la llar d'avis és d'origen sostenible (Cafès Novell).
- No fan servir paper reciclat perquè la maquinària no està preparada. D'altra banda, consideren que el reciclat no és necessàriament més ecològic, ja que la seva elaboració consumeix molta més aigua.

A **Font-rubí** mai no han introduït cap mena de clàusules socials en la contractació: en tot cas, respecte als processos de compra i contractació ara per ara prevalen els cri-

1r. Necessitat

2n. Qualitat

3r. Preu

teris de preu i qualitat (“el pressupost mana”). Es podrien demanar criteris d’RSE però dependria del sector i, sobretot, que no suposés un increment del cost. En un ajuntament modest, davant d’una compra en primer lloc

sempre ens hem de preguntar si realment és necessària. A continuació, que tingui la qualitat requerida. I tot seguit el preu més econòmic. Després podríem parlar d’altres requeriments.

- La cistella de Nadal del 2007 ja la van fer amb compra local i alguns altres elements de compra socialment responsable com el cafè de comerç just o les postals d’Unicef.
- La neteja es fa amb els serveis de Mas Albornà. I, si poden, prefereixen fer un conveni de col·laboració amb l’Espiga i ajudar-los.
- Tenen la voluntat que el proper vehicle que hagin d’adquirir sigui híbrid (si fos elèctric no aniria bé per a cobrir les necessitats dels desplaçaments pel territori).
- Respecte al taxi per al poble, han demanat que tingui condicions d’accessibilitat (per exemple, que hi càpiga la cadira plegable al maleter).

A **Santa Fe** troben interessant el plantejament però pel poc volum de compres no s’han plantejat escriure-ho: no ho tenen sistematitzat de cap manera i saben que aquesta manca de protocolització té l’inconvenient que el dia de demà qualsevol ho pot canviar d’immediat.

- Han incorporat criteris d’RSE en la compra dels lots de Nadal. Fins ara els adquirien en una superfície comercial però els van proposar de comprar els “Lots amb sentit” de Mas Albornà, en la compra dels quals 1 € es destina a la Marató de TV3. Van decidir acceptar-ho perquè ho troben de sentit comú per a l’administració pública.
- També tenen el contracte de neteja amb una empresa, i en aquest sí que observen que podrien demanar algun requeriment en aquest sentit.

A **Pontons** el fet de ser un ajuntament de dimensions petites comporta que no tenen un gran volum de compres i en tot cas no consideren que puguin tenir un impacte

rellevant. Pel que fa a la contractació s'assumeix que se'n pot desprendre un impacte major i, per tant, es podria plantejar la possibilitat d'exigir alguna mena de requeriments o introduir clàusules específiques d'RSE, tot i que no s'ha fet mai.

- Com a exemple que sí que entraria en el camp de les demandes d'RSE en el camp de la contractació o concessions, han demanat que els treballadors de la central eòlica siguin del poble, en aquells casos en què sigui possible (les ocupacions menys qualificades). D'aquesta manera s'ajudaria a facilitar que els joves del municipi poguessin quedar-se a viure-hi i no haguessin de marxar a ciutat com succeeix ara mateix (Pontons queda lluny dels nuclis urbans, solament té 550 habitants i poca oferta laboral).

A **Sant Martí Sarroca** no s'han plantejat mai el tema de la compra ètica, però vaticinen que el tema econòmic serà cada cop més important, i més amb la situació financera dels ajuntaments. Amb el temps els ajuntaments han anat assumint serveis que no pertocaven en temes com l'ensenyament, etc., que suposen una despesa que ara es fa cada cop més difícil de poder assumir, i encara reben el finançament segons el padró del 2002 quan ara són 600 habitants més. En tot cas, no es plantegen disminuir cap despesa social i fins i tot volen augmentar algun servei, cosa que implica estalviar al màxim la despesa, tenir criteris molt empresarials de gestió, no invertir en projectes que no siguin sostenibles...

- Pel que fa a la subcontractació de la neteja, no hi inclouen clàusules socials però els demanen que si han de contractar algú que sigui del municipi. Desconeixen si aquest tipus de requeriments es podrien posar en el clausulat. De fet, tenen una borsa de treball però no és oficial ni està formalitzada.

A la **Granada** creuen que poden arribar a tenir en compte i a integrar criteris d'RSE però finalment dependrà de l'impacte en el preu. Això no vol dir que el preu hagi de passar per davant de tot, però no hauria de ser gaire més car. Es valora que, donat que els polítics i les polítiques

estan de passada, pot ser interessant deixar-ho escrit, més formalitzat.

- La jardineria es porta des de Nou Verd, que és un CET, i la neteja viària es porta des de Mas Albornà.

A **Gelida** tampoc **no s'incorporen clàusules socials** en les licitacions i concursos públics.

A **Santa Margarida i els Monjos** s'intenten introduir **clàusules** en els concursos que permetin puntuar aquests compromisos socials. En la contractació de **serveis** es presta una especial atenció sempre que es pot als aspectes vinculats amb la responsabilitat, i fruit d'aquesta inquietud la neteja viària es fa des d'una entitat d'integració (Mas Albornà). La introducció de clàusules socials o criteris de compra responsable no és fàcil i és habitual que des de la intervenció s'hi posin dificultats. Consideren que aquesta és una línia a treballar per tal de poder incorporar més criteris vinculats a la responsabilitat social, ja que es veu que ha de beneficiar la societat i també el propi territori.

A **Sant Sadurní** tampoc **no s'incorporen clàusules socials** en les licitacions i concursos públics.

- Recentment es va aprovar una proposta de l'oposició en què es demanava que les licitacions tinguessin en compte els temes d'igualtat.
- A l'Agenda 21 s'hi recull una proposta de clàusules de caràcter ambiental: "Elaborar un plec de condicions a aplicar en els contractes d'adjudicació i/o renovació amb les empreses que inclogui els requisits d'ecoeficiència, pràctiques de manteniment ecològic i no utilització de combustibles fòssils".
- Respecte a d'altres criteris en el camp de la responsabilitat social es considera que hauria de ser possible i interessant d'anar-los integrant i es valora que es podria aprofitar aquesta mateixa experiència per tal de fer-ho d'una manera dialogada i no imposada, per tal d'anar trobant les millors pràctiques i les més beneficioses per a totes les parts implicades.

## Propostes

- Elaborar els criteris de desenvolupament sostenible (econòmics, ambientals i socials) que s'apliquen a la política de compres.
- Mesurar i augmentar el percentatge del valor total de les compres de cafè, roba i fusta que disposen d'etiquetes socials o ambientals voluntàries i/o programes de certificació.
- Comunicar el percentatge del valor total dels béns adquirits que disposen d'etiquetes socials o ambientals voluntàries i/o programes de certificació, desglossats per tipus<sup>3</sup>.
- Demanar als vostres principals proveïdors que us informin de quines polítiques i compromisos tenen en matèria d'RSE. Ho podeu demanar a entitats financeres i asseguradores, a mútues, a proveïdors informàtics, a empreses de construcció i manteniment, etc. No us limiteu als beneficis directes que us atorguen i les condicions de prestació, ja que més enllà del preu-qualitat hi ha altres factors que afecten la nostra pròpia responsabilitat social. Per exemple:
  - Demanar com assumeixen els seus compromisos de responsabilitat social, com mostren transparència de les seves operacions i com actuen coherentment. En la relació amb les entitats financeres, a més, demaneu quin és el compromís de l'entitat gestora dels plans de pensions per la selecció d'inversions en base a criteris d'Inversió Socialment Responsable.
- Fer una anàlisi de proveïdors i contractistes en matèria d'RS (per exemple: riscos associats a drets humans en la compra tèxtil, o a insostenibilitat en la compra de fusta; riscos laborals en salut i seguretat; compliment lingüístic; impactes en la comunitat, etc.).
- Fer del procés de contractació un espai d'aprenentatge mutu on els processos de millora, la recerca de l'eficiència i l'eficàcia, els reptes de sostenibilitat i la transparència i rendició de comptes es desenvolupin amb el màxim rigor. Des del sector públic ens hem de plantejar l'aprenentatge per a la millora de la capacitat d'influència en la millora de l'RSE de les empreses proveïdores, que reverteixi en el propi desenvolupament.

3 Aquesta dada es correspon amb l'indicador PA14 del document que Global Reporting Initiative va elaborar específicament per a les memòries de responsabilitat social del sector públic: *Sector Supplement for Public Agencies. Pilot version 1.0.*



## Valors que es fomenten

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

Un ajuntament hauria d'interrogar-se sobre quins valors socials està promovent formalment i informalment. Per exemple:

- a) Campanyes sobre valors cívics, socials, etc.;
- b) Valors implícits en l'ús del llenguatge, fotografies;
- c) Valors públics de transparència i pluralitat per mitjà de les pràctiques es duen a terme en la política comunicativa municipal.

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



El sistema polític i les seves institucions són un reflex de la societat. Una societat en canvi permanent, que reclama una Administració de qualitat a l'alçada de les seves necessitats, amb capacitat d'innovació, àgil i diligent en la resposta. Aquest clam, però, és més intens quan es fonamenta en l'existència d'una cultura democràtica, en la qual la ciutadania exerceix les virtuts cíviques, participa de manera compromesa en els afers públics, motivant i estimulants els canvis socials i institucionals. En un esforç tenaç per assolir majors cotes de legitimitat democràtica.

Tanmateix, es constata una societat notablement abocada a la valoració de l'èxit mesurat en diners, disposada a tolerar l'hàbit de la trampa i en la qual, a més de l'impacte de quaranta anys de dictadura que va deixar com a pitjor herència el convenciment que les lleis no s'havien d'acatar ni de complir, s'està produint també una pèrdua d'autoritat, i amb ella, la minva de confiança en institucions socials tradicionals bàsiques (família, escola, església catòlica, poder polític, poder judicial...). En aquesta societat, la proposta d'articular pautes o criteris de bon govern esdevé, d'una banda, especialment pertinent, però, de l'altra, particularment difícil.

Pertinent, perquè deixar-nos caure pel pendent dels comportaments egoistes i transgressors és el millor auguri de retorn a la llei de la selva en un món globalitzat amb grans dificultats per articular mecanismes de governabilitat i valors de ciutadania a escala global. L'actual hegemonia es mantindrà si no hi ha la necessària capacitat col·lectiva de bastir-ne altres.

Difícil, perquè no es tracta únicament de formular propostes legislatives, reglamentistes o ètiques sinó d'impulsar el convenciment individual i col·lectiu d'un canvi de paradigma on els dirigents polítics i socials han d'esdevenir modèlics.

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

---

## Què observem a l'Alt Penedès

A **la Granada** opinen que el contacte directe i quotidià amb la gent és el que permet que es puguin apreciar quins valors són autèntics i, així, la ciutadania sabrà valorar el grau d'honestedat. És important que la gent vegi que tens un compromís.

A **Sant Martí Sarroca**, fa un parell d'anys, van realitzar una fira de comerç just per a promoure aquests valors i va participar-hi força gent, però no s'ha tornat a promoure.

A **Santa Fe**, entre els valors que promouen, hi ha la pau. Per això tenen una escultura (racó de la Pau) en record de l'atemptat recent de Madrid, i altres escultures amb valors afegits.

A **Olèrdola** estan agermanats amb Camagüey (Cuba).

---

## Propostes

- Portar a terme **campanyes** de promoció del civisme, la compra responsable, el compromís social, etc., amb la col·laboració de grups d'interès locals.
- Sensibilitzar els públics interns i els proveïdors, i establir controls sobre els **valors i estereotips** que puguin aparèixer en la comunicació pròpia (per exemple, els sexismes gràfics o el **llenguatge sexista**).
- Per a millorar les **bones pràctiques** responsables en la **política comunicativa** municipal, es pot fer ús, com a referència, del Decàleg de bones pràctiques de la comunicació local pública, promogut per la UAB i el Col·legi de Periodistes amb el suport de la Diputació de Barcelona: [www.collaboratio.net/mm/File/ca/Decaleg\\_bones\\_practiques\\_comunicacio\\_local\\_publica.pdf](http://www.collaboratio.net/mm/File/ca/Decaleg_bones_practiques_comunicacio_local_publica.pdf)





## Territoris Socialment Responsables

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

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

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

Des del lideratge públic, observem que, pel que fa a la planificació del territori, els **Plans Estratègics** han anat integrant de manera creixent aspectes vinculats a l'RS, passant de l'absència de referents a una introducció de certs indicadors ambientals i més discretament els socials, per arribar avui dia a una explicitació de l'RSE tot i que sovint no acaba de concretar les eines per aprofundir en aquestes voluntats.

## Fomentar l'RSE

Per a fomentar un TSR els poders públics també poden promoure l'exercici de la responsabilitat social de les empreses i tota altra mena d'organismes. De fet, l'Estatut d'Autonomia de Catalunya contempla que la Generalitat ha d'afavorir el desenvolupament de l'activitat empresarial i l'esperit emprenedor tenint en compte la **responsabilitat social de l'empresa**. Aquesta voluntat es troba explicitada a l'article 45 corresponent a l'àmbit socioeconòmic, que comença establint que els poders públics de Catalunya han d'adoptar les mesures necessàries per a promoure el progrés econòmic i el progrés social de Catalunya i dels seus ciutadans, basats en els principis de la solidaritat, la cohesió, el **desenvolupament sostenible** i la igualtat d'oportunitats.

Així mateix, l'articulat del nou Estatut estableix la creació d'un marc català de relacions laborals, proposta històrica formulada pels sindicats i assumida per la gran majoria de forces polítiques i socials de Catalunya. El fet que, en aquest marc, els poders públics hagin de fomentar una pràctica pròpia de diàleg social, de concertació, de negociació col·lectiva, de resolució de conflictes laborals i de participació en el desenvolupament i la millora de l'entramat productiu, pot ser un important pas de cara a desenvolupar un model propi de responsabilitat social corporativa.

## Què observem a l'Alt Penedès

La comarca disposa de diferents instruments per a la planificació estratègica del territori.

La Fundació Pro Penedès ha estat pionera en la utilització de la planificació estratègica com a element clau de la dinamització del territori.



Així, s'han elaborat el primer i segon plans estratègics i ara s'inicia el III Pla Estratègic per tal de donar respostes innovadores als nous reptes de l'economia que es veu afectada per les conjuncions derivades de

l'actual crisi econòmica, pels factors d'una competència global i pel fet d'haver de plantar cara a canvis estructurals per poder seguir impulsant la competitivitat.

A més, existeixen altres instruments relacionats:

<b>INSTRUMENTS</b>	<b>BREU DESCRIPCIÓ</b>
Carta del Paisatge de l'Alt Penedès	Carta que s'emmarca en la corresponent normativa catalana de finals del 2004 i pot tenir especial incidència a Sant Sadurní d'Anoia per la importància que la carta atorga als conreus i al paper de la vinya en vertebració del paisatge del municipi.
Pla Director de l'Alt Penedès	Actualment en fase de consulta ciutadana té com un dels seus objectius l'establiment de condicions d'equilibri entre la preservació agrícola i la vitivinícola de la comarca i el desenvolupament urbà.
Pla territorial	Aprovat el 1995 estableix les accions que cal dur a terme per restablir l'equilibri territorial de Catalunya i orientar les accions a emprendre per impulsar l'activitat econòmica en els espais considerats adients. Entre aquestes accions es posa èmfasi en la construcció de les infraestructures de comunicacions.

Una altra bona pràctica de planificació del territori encarat a una millor sostenibilitat i fet a partir de la implicació i corresponsabilització de les parts seria el Pacte per la Mobilitat de Sant Sadurní:

## **Pacte per la Mobilitat de Sant Sadurní d'Anoia**

L'Ajuntament de Sant Sadurní d'Anoia ha endegat un procés participatiu per debatre la problemàtica actual i les perspectives futures de la mobilitat a la vila. Aquest debat ha convocat a totes aquelles institucions, entitats, associacions i particulars interessats, per tal d'identificar els principals problemes lligats a la mobilitat i debatre els criteris, objectius i propostes que han de permetre una millora global de la mobilitat a Sant Sadurní d'Anoia.

El procés de debat s'ha desenvolupat entre els mesos de febrer i març del 2007 mitjançant la convocatòria de quatre tallers participatius i la recollida pública de propostes i suggeriments del ciutadans. Aquest procés ha permès elaborar un document de conclusions, anomenat Pacte per la Mobilitat de Sant Sadurní d'Anoia, que recull les aportacions realitzades, debates i acceptades per tots els participants.

<http://www.santsadurni.com/index.php?doc=reglamentos&id=96>

## **Propostes**

- Articular mecanismes per a la planificació estratègica del territori que integrin valors i polítiques basades en l'RS, l'ètica i la sostenibilitat.
- Promoure la participació de tots els grups d'interès en la governança del territori.
- Crear una taula de TSR amb les organitzacions més compromeses en la Responsabilitat Social.



## Reflexió final: La Responsabilitat Social com a oportunitat per a les Administracions públiques

El ràpid desenvolupament de la Responsabilitat Social per part d'algunes empreses (RSE) ha comportat que les organitzacions del sector públic vulguin comprendre les motivacions i el potencial d'aquest enfocament de gestió de les empreses.

Per a acabar aquest document d'anàlisi sobre el territori de l'Alt Penedès volem proposar una reflexió a les administracions públiques (AP) de base local sobre com s'han d'aproximar a aquest fenomen empresarial, damunt la base d'un altre repte més profund que és de quina manera la pròpia AP pot desenvolupar línies equivalents que li permeti **millorar el diàleg amb l'entorn, guanyar noves legitimitats, afinar l'impacte i l'eficiència, i fonamentar el desenvolupament dels seus recursos humans...**

Per cercar l'equivalent amb el concepte d'RSE, en aquest document ens hi estem referint com a RSA, la Responsabilitat Social de les Administracions públiques. Per al sector públic, el concepte d'RSA integra però va molt més enllà de pràctiques i disciplines ja conegudes com les Agendes 21, les Cartes de Serveis, la millora de la Qualitat o l'Ètica Pública. L'aposta per l'RSA és una decisió global que **afecta des de la dimensió més política a la més tècnica**, i transversalment totes les àrees i també els grups i les organitzacions més directament relacionats.



No obstant, en el cas de les administracions de base local el compromís no es pot reduir als aspectes inherents a la pròpia organització sinó que cal aspirar a un colideratge en el repte associat de construir uns Territoris Socialment Responsables, uns espais on prevalgui de manera creixent l'RS de totes les parts i les estratègies col·laboratives a partir d'un lideratge compartit entre diferents agents, públics, privats i socials, per tal de reforçar la capacitat relacional i promoure sinèrgies globals.

Per a sorpresa dels qui pensaven que l'RSE només afectava en nivells més alts de l'AP i en referència a les multinacionals, volem fomentar aquest debat en el nivell local de l'AP, aquell que sempre s'ha reclamat com el més proper a la ciutadania, perquè entenem que el seu desenvolupament i la manera com es moduli afecta el cor de les polítiques públiques i la relació amb la ciutadania, les empreses, o les organitzacions socials.

Sigui com sigui, proposem la reflexió amb una intuïció ferma: el debat de l'RSA –sota les múltiples denominacions que pugui rebre– i l'aprofundiment en la seva posada en marxa **acapararà de manera important les grans línies polítiques** de les AP dels propers anys.

---

**Context** En poc més de cinc anys, el concepte de Responsabilitat Social de les Empreses ha passat de ser pràcticament desconegut a ocupar un **lloc preeminent** tant en els despatxos de l'alta direcció com en l'interès mediàtic.

Enmig de la voràgine de canvis en totes les esferes que envolten el món de les organitzacions aquest enfocament de gestió ha anat adquirint cotes de presència i un inusitat interès, tot sorgint de la determinació per part de certes empreses que han comprès el gran potencial que pot aportar.

Aquest és precisament el fet que més cal ressaltar: aquesta *integració de les preocupacions de la societat en les operacions comercials* 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 i de l'expectativa segons la qual **la clientela premiàrà** cada cop més els comportaments empresarials que assumeixin les noves inquietuds socials i facin un esforç sincer per a millorar.

## Barrejant conceptes?



D'altra banda, els enfocaments d'RSE integren una complexitat que els fa difícilment analitzables en termes clàssics. Si pretenem interpretar-los en termes limitats a la imatge corporativa, o bé a l'ètica de negoci, podem percebre una barreja de conceptes contradictoris que no ens aportaran més que perplexitat. Les organitzacions que estan optant per introduir pràctiques responsables en els seus processos, en les seves relacions i en la seva mateixa concepció, no poden ser analitzades linealment com si es tractés d'una conducta reactiva a un simple estímul.

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 immaterial que fonamenta cada cop més els processos de creació de valor. És un nou context en què es fa evident que les pràctiques d'RSE no són cap moda sinó que s'emmarquen en estratègies d'alt nivell de les corporacions. Avui crear confi-

ança entre les parts ha passat a ser un requeriment, fins al punt que certs condicionants ètics es van integrant en la cadena de proveïment, com anys enrere succeí amb la qualitat.

## 5 moviments, 5 vectors

- Dimensió **econòmica**:  
→ *De l'obtenció de diners a la generació de riquesa*
- Dimensió **bon govern**:  
→ *De la discrecionalitat a la transparència*
- Dimensió **ambiental**:  
→ *De la sanció al compromís*
- Dimensió **social**:  
→ *De la indiferència a la corresponsabilitat*
- Dimensió **laboral**:  
→ *De la despesa a la inversió*

Josep Maria Caszette 2005

Responsabilitat Global

La situació de crisi excepcional on hem entrat en aquest final del 2008 no ve sinó a refermar la necessitat d'introduir unes majors dosis d'RSE, ètica i sostenibilitat a l'economia global. Les empreses més avançades i proactives aprofiten moments com l'actual per a fer un replantejament estratègic de l'empresa en el mercat i com a organització. L'RSE els pot ajudar a captar noves sensibilitats en els diferents públics i a desenvolupar maneres intel·ligents de gestionar el canvi.

### Què és la Responsabilitat Social?

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

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

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

L'RSE és la capacitat d'una empresa d'escoltar, atendre, comprendre i satisfer les expectatives legítimes dels diferents actors que contribueixen al seu desenvolupament.

Institut Ethos Brasil

L'empresa ciutadana és, doncs, una organització que pren consciència de les seves interaccions amb l'entorn i dels seus impactes, tant positius com negatius, i tant els planificats com les externalitats o els potencials.

## Visió Europea

RSE: **«la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i ambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus interlocutors»**, ja que les empreses són cada vegada més conscients que un comportament responsable genera èxits comercials duradors.

També és definida, en un sentit més ampli, com "un concepte conforme al qual les empreses decideixen voluntàriament contribuir a l'assoliment d'una societat millor i un medi ambient més net"

Llibre Verd «Formentar un marc europeu per a la responsabilitat social de les empreses». Unió Europea, 2001

Responsabilitat Global

Des d'un punt de vista metodològic, l'RSE es caracteritza per mantenir uns processos de diàleg amb els grups d'interès i pel fet d'identificar amb la col·laboració d'aquests quins són els temes rellevants a gestionar i com introduir-hi processos de millora de l'impacte.

## El paper del sector públic

A mesura que l'RSE en poc temps ha esdevingut una pràctica reconeguda dins el món empresarial, s'ha obert la reflexió sobre quin ha de ser el paper de l'Administració Pública: Observar? Regular? Incentivar? Desenvolupar polítiques per a la pròpia Administració?

Per a la **Unió Europea** el foment de l'RSE forma part de l'estratègia de desenvolupament econòmic sorgida de la cimera de Lisboa, ja que actua en consonància amb el desenvolupament de l'economia del coneixement alhora que fa possible una millor cohesió social. Pel que fa a **Catalunya**, les Administracions Públiques han passat d'una fase d'observació i de mesures de foment a un inici de reflexió sobre com aplicar el mateix enfocament a les organitzacions públiques.

Les **Administracions Públiques Locals** també cerquen quin ha de ser el seu paper, amb la convicció que des de l'òrbita de l'interès públic no es pot relegar l'RS a una mera bona pràctica singular i interessant: ben al contrari, cal trobar-hi el valor essencial que té i que es vincula íntimament a l'**enfortiment de la comunitat** i, en darrer terme, a la **construcció del territori** i del país.

L'RSE té aquesta capacitat d'alinejar, 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**.

Sota aquest prisma és fonamental concebre que l'RS no conforma sols un referent de les empreses sinó de totes les organitzacions. La pròpia AP té un gran recorregut a fer-hi no sols de promoció sinó per comprometre-s'hi, i aquest serà un dels reptes dels propers anys per al qual caldrà un **fort liderat polític**, per entomar reptes de transparència, capacitat relacional, impacte en la sostenibilitat, compra ètica...

## Incorporació de l'RS a l'Administració Pública?

Les Administracions Públiques han fet un esforç de modernització al llarg dels darrers anys que les ha portat a explorar entre els sistemes de gestió de l'empresa privada per trobar fórmules que milloressin la seva eficiència. No seria, doncs, anormal que un cert interès per l'RS fos fruit de l'observació de l'eclosió d'aquest enfocament de gestió en el si d'algunes empreses.

Tanmateix, si bé aquesta situació pot haver accelerat el procés de presa de consciència o d'urgència, la necessitat també és fruit de la pròpia evolució de la seva Missió, l'efectivitat de les polítiques públiques en contextos creixentment complexos i del sentit de la legitimitat del seu paper en la societat. Sigui com sigui i amb la denominació que sigui, l'Administració se sent interpel·lada a integrar la Responsabilitat Social, amb un abordatge que podem classificar en tres graus:

- a) Promoure l'RS de l'empresa → RSE
- b) Coliderar processos d'RS en el territori → Territoris Responsables
- c) Aplicar internament l'RS → RSA

## RSA!

Les definicions d'RSE són perfectament vàlides per a l'AP i per a qualsevol organització. En tot cas, hom podria objectar que la lògica del servei públic és substancialment diferent de l'activitat privada i que cada organisme públic ha estat creat precisament per a fer front a una necessitat de la societat de manera que en ella mateixa ja seria una responsabilitat social.

Però d'entrada, el sentit responsable de la *funció* que es porta a terme no guarda cap relació sobre la *manera* com es governa una institució. I avui poca gent afirmaria que les administracions ja han arribat al final del trajecte en el seu model de transparència, rendició de comptes, etc. Per exemple: De quina informació disposen els grups d'interès sobre com un organisme públic ha satisfet els seus objectius? Com poden dialogar-hi i demanar aspectes sobre el seu rendiment?

Avui organitzacions de tota mena, des de les multinacionals fins a les ONGs, cerquen la seva pròpia sostenibilitat per mitjà de la legitimitat, sabent que aquesta no és només fruit de polítiques departamentals (imatge, fidelització, quota de mercat, compromís treballadors...), sinó que cal un model organitzatiu integrat que disposi uns valors i unes estratègies coherents i que promogui la satisfacció de les parts interessades.

De la mateixa manera, el sector públic corre el risc de creure, en virtut de la seva posició monopolística, que té garantida la legitimitat, sense adonar-se que la legitimitat ve donada cada cop més no per ocupar una posició fixada per la llei, sinó per la capacitat de donar resposta a les responsabilitats inherents a la posició ocupada i la capacitat de guanyar-se el respecte de les parts.

Mentre que les empreses opten per l'RSE per desenvolupar-se en els mercats, l'Administració creu situar-se al marge dels mercats. Però... està al marge del mercat de la captació del talent i del capital humà? Està al marge del mercat de l'assignació de legitimitats?

- Avui hom pot saber per mitjà de rànquings quines empreses estan més ben posicionades com a millors llocs de treball, mentre que a casa nostra no podem saber en quines administracions i empreses públiques es proveeixen millors llocs de treball (sí que hi ha rànquings d'agències públiques als EUA!).
- Avui no ens interessa tant si un equipament està gestionat directament per funcionari o per una empresa subcontractada (quants esforços de discussió esmerçats!) sinó quins són els estàndards de qualitat del servei i com es garanteix la responsabilitat pública. És a dir, sempre que sigui un mecanisme de millor gestió i no la interposició de barreres que dificultin l'assumpció de responsabilitats.

El concepte de Responsabilitat Social de l'Administració Pública ha de ser una força de canvi intern a partir de la plena assumpció de la necessitat de donar resposta amb desenvolupament intern a l'evolució del context on operem.

## Així doncs, quines coses hem de fer?

L'aproximació de les organitzacions a l'RS pot tenir un caràcter estratègic, és a dir, vinculada a la manera com crea valor, a la seva missió, a les seves polítiques i als seus processos de manera coherent, o bé pot tenir un caràcter més tangencial, a partir d'aprofitar certes oportunitats o de corregir certs riscos, desenvolupant unes pràctiques responsables *ad hoc* però que no tenen un reflex general en el conjunt de l'organització.

### On ubiquem l'RS?



En definitiva, en fem una aposta estratègica o bé en fem una aplicació focalitzada en bones pràctiques? Aquesta diversa aproximació no dóna lloc a dues maneres clarament diferenciades, sinó més aviat un contínuum que evoluciona vers un o altre model en funció de la determinació i compromís per part de la direcció i de la propietat. Tanmateix, malgrat que es vulgui donar un enfocament estratègic, no és sempre fàcil, ja que suposa tota una gestió del canvi interna. De fet, una empresa no fa un procés de canvi per a ser més responsable, sinó que ho fa per a ser més competitiva i es val de la responsabilitat social com a enfocament que li permet guanyar coherències, construir confiança i canalitzar energies. Per tant, no és possible abordar empresarialment un canvi vers la responsabilitat si no es fa en funció d'una voluntat de canvi més global, del propi ADN corporatiu...



A les administracions públiques, ja sigui per la seva estructura i dimensions com per la seva cultura organitzativa, es té la particular tendència de “convertir en procediments tot allò que es toca” amb el risc que perdin la seva capacitat d'aportar valor significatiu. Quants cops no hem sentit tècnics d'un ajuntament lamentant l'ús de les Agendes 21? No és que s'hagi fet malament des d'un punt de vista procedimental... és que després d'un gran impuls polític on se n'ha espremut tot el potencial de rendiment comunicatiu, ha quedat en una mera eina asèptica en mans de tècnics voluntariosos que en van mantenint uns indicadors o un marc de relacions marcat per la fredor burocràtica.

Si volem promoure l'RSA, el primer que hem de dir per desfer malentesos és que no estem parlant de sostenibilitat ambiental (o no només!), que no estem parlant de conciliació d'horaris (o no només!) i que no estem parlant de participació ciutadana (o no només!). Calen altres conceptes ètics, honestedats conseqüents, marcs de transparència, generació de confiança, clarificació del valor creat amb les polítiques públiques, etc. que li donin l'encaix global a què fèiem referència. I per damunt de tot, per a fer-ne un abordatge des d'una comprensió estratègica, cal un fort lideratge polític i directiu (que sovint la lògica dels períodes de govern no facilita per tal com els canvi en la direcció i la manca d'un gerenciamnt professional dificulta).

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

És per això que observem una evolució positiva en el sentit de reprendre un sentit Visionari, d'alt sentit de la Política, de sentit Estratègic de les organitzacions públiques més enllà de la gestió de serveis excel·lents, de concreció de l'Honestedat, dignificació de la política i legitimació del rol públic...

## Control i transparència

Amb *responsabilització* intentem traduir la paraula anglesa *accountability*, però perdem una part fonamental del sentit que tenia per referir-se tant al deure de l'Administració Pública de retre comptes davant la societat com al dret dels ciutadans de controlar l'acció dels governs. De manera clàssica, el control es fa per la via del control de procediments i el control parlamentari, però la modernitat aporta altres mecanismes com la mateixa noció de control social.

La rendició de comptes és una eina interessant en la mesura que no sols permet la transparència i el diàleg, sinó que constitueix el primer pas per a tenir-ne un model de gestió ordenada i amb indicadors i objectius de millora.

En el món de l'empresa s'ha associat la transparència a l'elaboració dels informes anuals de rendició de comptes que incloguin els impactes econòmics, socials i ambientals. Poden semblar un canal molt simplificat però són la mostra d'un compromís i han esdevingut un marc per a la comunicació i el diàleg amb les parts interessades.

Malgrat que aquestes memòries pateixen d'una tendència comprensible a fer públiques les millors dades, les companyies més experimentades en la rendició de comptes i en la seva capacitat de generar confiança donen a conèixer no solament les dades positives i els compromisos de millora, sinó que tenen la seguretat per incloure altres dades de valor com ara anàlisis de casos en què l'empresa ha actuat de manera incorrecta.

Aquesta transparència edificant no constitueix encara un hàbit generalitzat, però té tendència expansiva. En contrast, no es coneix de cap agència pública que tingui com a pràctica habitual mostrar les seves febleses encara que sigui amb la finalitat pedagògica i d'expressió de la voluntat de millora. Sens dubte, aquesta és una de les servituds de la política que caldria revisar, fet que seria més planer amb una major gerencialització però que també requeriria, sens dubte, una evolució de les formes i actituds en el debat polític desplaçant la crítica fàcil a l'error cap a un debat constructiu de major alçada sobre el lideratge, els models i en tot cas sobre la capacitat de generar coneixement dels mateixos errors.

El món de la política ja sap que no és creïble una comunicació sols en blanc i negre, però creu que és el que la gran majoria de la població reté millor. És una fugida endavant en la captació de fidelitats electorals encara que sigui a costa de fissures de complicitat ciutadana.

En paral·lel a aquesta realitat, algunes empreses han comprès que la publicitat ja no serveix per a créixer: especialment en aquelles companyies que són intenses en confiança –financeres, assegurances, etc.– i que saben que un cert nivell de publicitat és necessari per a mantenir la notorietat de marca, però més enllà d'un límit raonable, la inversió que els farà guanyar mercat i fidelitzar el propi guarda més correlació amb la capacitat de generar confiança i complicitats que amb les insercions en premsa. Si ens preguntem quines institucions hi ha més intenses en confiança, arribarem a la conclusió que l'Administració Pública també ha de fer aquest pas vers la comprensió de quines són les noves rendibilitats fins i tot des del punt de vista de l'interès polític.

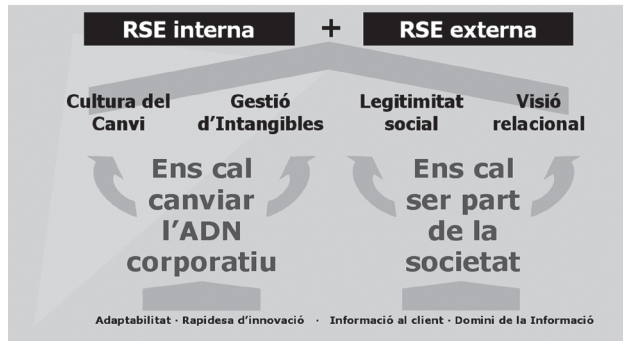
**La dona del Cèsar!** Hem parlat de transparència, però aquesta és un procés que es vincula a allò que en diem les pràctiques de Bon Govern, és a dir, la manera com la direcció pren les decisions, com les executa, amb quin estil, amb quina transparència, etc. Per posar un exemple entenedor: pot ser que al ciutadà X no li aportin cap valor uns pressupostos penjats a internet –entre altres motius, per la dificultat d'interpretar-los– però sí que voldria tenir més informació sobre la sospita que en certs moments un ajuntament pot estar fent un ús més recaptatori que dissuasori de les multes de circulació. Ep, paraules majors!! Doncs per aquí començarem a comprendre millor l'RSA: com comprenem millor els interessos i inquietuds de la societat, com mirem de satisfer-los en la mesura que siguin legítims i estigui en les nostres mans, i com d'aquesta manera hi sortim guanyant tots (satisfacció uns i legitimitat els altres).

**L'ADN!** Si tot aquest esforç i tots aquests camins no ens porten a una millora de la pròpia cultura organitzativa, a un canvi fonamental en el nostre ADN corporatiu, tot plegat serà ben poc sostenible, i els esforços decauran amb el pas del temps, les modes, les pressions canviants, els canvis polítics o de persones, etc.

L'opció per l'RS no és simple perquè no està només adreçada a la millora del medi, o només a les condicions laborals dels treballadors. Forma part d'una resposta de les organitzacions que volen operar excel·lentment a la societat, que necessiten comprendre la complexitat del context i formular propostes d'alta responsabilitat davant totes les parts interessades. I que saben que aquesta aposta només es pot fer des de la gestió profunda del canvi intern, de l'ADN!

No es pot negar, doncs, un gran esforç general de millora i una visió creixent vers la responsabilització, però la valoració hauria d'anar més enllà de la bona voluntat i els mitjans emprats. S'hauria de dotar d'una major determinació política i d'una coherència integral i integrada en el conjunt de l'organització.

## Captar el Lideratge



## Coherència

En l'acte d'inauguració de la Jornada "RSA! Responsabilitat de l'Administració Pública" organitzada per l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, Jordi Pujol postulava el concepte de Societat Responsable, i alertava que tots els drets tenen com a contrapartida uns deures. Aquest missatge vàlid per a tothom i adreçat específicament a una ciutadania acostumada a gaudir dels privilegis d'un Estat del Benestar creixent i d'una cultura –durant molt anys– del creixement il·limitat, cal que també sigui aplicat a la pròpia Administració, desig que es podria formular de la següent manera:

*Tota obligació (llegeixi's marc legal, normativa, o polítiques públiques en general) té com a contrapartida necessària per a la seva legitimitat un deure d'exemplaritat.*

¿Com pot altrament estar l'Administració Pública en condicions de demanar, ja sigui per vies legals o polítiques, esforços de competitivitat, de transparència, etc. si ella mateixa no fa un esforç convençut i exemplar en la matèria? La transparència real fruit de la societat de la informació força les organitzacions a actuar amb una major coherència i àdhuc a haver de rendir comptes de les seves incoherències evidents. Quina és, per exemple, la seva aportació a la Cultura Organitzativa nacional per mitjà de l'evolució de la pròpia C.O. de l'Administració, en l'inici d'una era en què aquest factor actua com a palanca del desenvolupament?

En el cas d'organitzacions que pretenen modificar la realitat –i el sector públic ho pretén per la via dels programes polítics– cal ser molt més exigents (i sobretot responsablement autoexigents) en la recerca d'aquesta exemplaritat per portar a terme aquells desideratums socials dins els límits del propi territori, el petit espai, la pròpia rajola damunt la qual ens movem amb una major autoritat.



---

## Perdó, però no parlem d'ètica!

¿La responsabilització del treballador públic ha de fer referència al seguiment estricte de la norma, a la seva hesteditat i al rebuig de pràctiques inadequades? ¿O bé hauria d'implicar un rendiment efectiu i una actitud proactiva? En el primer cas estaríem davant un enfocament negatiu, és a dir, basat en el que no es pot fer, i amb una focalització als procediments, mentre que en el segon es vindria a dir, que de poc serveix no sortir de la senda normativa si les seves accions, decisions i actituds no s'encaren a un millor impacte de les polítiques públiques.

No estem renegant de l'ètica si afirmem que en el moviment que s'està produint aquest concepte no n'és el motor. En l'enfocament clàssic l'ètica es correlacionava amb el model weberian en què cada funcionari tenia una tasca a desenvolupar i un superior a qui rendir comptes, mentre que avui parlem de Responsabilitat Social que es relaciona amb els nous models d'AP.

Podem fer un enfocament més basat en l'ètica pública en termes clàssics o una aproximació en termes de responsabilització, vinculat a l'RS de l'organització. Mentre que en el primer cas es posa el focus en els processos, en el funcionament regular, en l'organització burocràtica, en el segon es parteix d'una organització amb sentit estratègic, amb una visió, amb reptes i amb necessitat de desenvolupar el propi model organitzatiu. Per tant, cal una proactivitat, que, d'altra banda, sols serà possible si esdevé un objectiu i no merament un mitjà o procés.

L'ètica seria, doncs, un estat mentre que la RS és un procés. L'RS i la responsabilització dels treballadors públics són un procés i no un estat final, i allò més rellevant per als nous models organitzatius no és tant els mecanismes de fiscalització i control com la capacitat de generar confiança amb les parts interessades per millorar l'impacte.

---

## Nous rols, noves legitimitats

Davant l'onada de pensament neoliberal que ha defenat la minimització de l'Estat, de vegades amb el suport de la reiteració d'ineficàcies per part de gestors públics, l'aposta per l'RS és la recerca de la integració de la millora, la qualitat, la legitimitat... en un moment en què la complexitat dels canvis dona l'oportunitat al sector públic

d'exercir nous rols que són fins i tot percebuts com a indispensables per part dels sectors empresarials. En el model econòmic del coneixement, l'empresa requereix un sector públic actiu en la definició de certes palanques de desenvolupament, especialment en totes les dimensions que afecten el capital intel·lectual, humà, a banda de l'infraestructural. La competitivitat actual demana desenvolupar avantatges en el territori, regions econòmiques avançades, amb un sector públic que lideri.

Aquests territoris acullen empreses amb pràctiques responsables avançades que repton la pròpia AP:

- Hi ha empreses que acullen la diversitat! Acullen una gran quantitat de treballadors diferents (amb alguna mena de disminució) i que defensen que no ho fan per acció social sinó perquè és una millora objectiva per a l'organització. També hi ha empreses que pensen com conformar una plantilla que es correlacioni amb la diversitat present a la societat, no només per una qüestió d'integració social i d'ètica corporativa, sinó per desenvolupar internament la capacitat d'entendre millor com és la societat, què demana, i com se la pot satisfer. Mentrestant l'AP incompleix més que el sector privat la Llei d'integració de persones amb disminucions (Lismi).
- Hi ha empreses que faciliten la vida dels seus col·laboradors! Contracten un servei extern de suport personal als seus treballadors, per tal d'alliberar-los de preocupacions que pertorben el rendiment professional. Si han de cercar una residència per a un familiar, fer una gestió a l'administració, un assessor extern els ho pot facilitar, o fins i tot si els cal un préstec, el pot assumir la mateixa empresa. No és que es pretengui competir amb el 012 o altres serveis, però han pres consciència que els costos d'accessibilitat i transacció de la vida personal afecten de manera important el rendiment dels professionals de l'empresa del coneixement.
- Hi ha empreses que dignifiquen la funció emprenedora i els empresaris! Un dels problemes greus que arrossega aquest país malgrat que no se li atorga prou rellevància és el desprestigi que encara afecta l'empresariat, fet que es constata amb la limitada aspiració emprenedora de la majoria d'estudiants universitaris, contrastant amb altres països. Encara que no sigui el principal focus, volem manifestar l'impacte altament rellevant que pot comportar l'RSE per tal de millorar la imatge de la classe empresa-

rial. En conseqüència, i seguint el mateix esquema, no hauria de servir l'RSA a l'objectiu de dignificar la imatge dels qui administren el país?

Les organitzacions públiques competeixen: en el mercat de serveis, en el mercat del talent, en el parquet de les idees i el coneixement, i també entre elles mateixes, i fins i tot amb si mateixes... I en un context tan competitiu, cal definir amb gran claredat les missions, les estratègies, els reptes.

La cultura interna ens fa tendir a visualitzar l'execució del pla d'actuacions anual, és a dir, el volum d'activitats i serveis prestats d'acord amb un pressupost, però no prestem atenció a l'impacte que s'espera de les polítiques públiques. I aquestes dades també oculten la cadena de valor de la gestació d'aquestes polítiques públiques, per mitjà de les quals és possible de generar outputs i externalitats d'alt valor afegit. En aquesta cadena de valor podem afegir molt valor a partir de l'RS.

L'AP que pretengui integrar l'RSA ha de clarificar com es vincula aquest compromís amb els reptes organitzatius, de lideratge, d'efectivitat de les polítiques públiques. I aquesta és una funció que correspon a l'alta direcció: si parlem del nivell municipal, **és als alcaldes que els correspon liderar uns ajuntaments socialment responsables.**

Davant la necessitat del sector públic d'aprofundir en la funció adaptativa, l'RS és el motor que pot afavorir que s'afrontin, en clau interna, la renovació de la funció pública i els nous rols de governança pública i, en clau més àmplia, que s'avanci en la definició d'un nou contracte social que renovi la confiança i l'assignació de papers entre les parts.

**El sector públic encara pensa massa en termes de recaptació i no de corresponsabilitat, crematístics i no de capital social, d'imperium i no de liderat.** La creació de riquesa és un repte compartit i d'interès general, i cal desvetllar vectors inductors, palanques del canvi i el desenvolupament.



Si la tendència empresarial creixent a actuar segons criteris de Responsabilitat Social és seguida amb determini per les Administracions Públiques, fet que vol dir facilitar i promoure aquesta pràctica per part de les empreses i alhora aplicar criteris similars en el context de les polítiques públiques, la societat en sortirà beneficiada en molts sentits, tant tangibles com intangibles. Però, sobretot, es multiplicarà el capital social, per la capacitat que aquesta nova cultura empresarial té de generar confiança i establir sinèrgies.

La suma de les responsabilitats de les parts, empreses (RSE), administracions (RSA) i organitzacions de la societat civil (RSO) redundarà en creació de Capital Social. Però encara podem fer un pas més: avançar cap a la gestió de Territoris Socialment Responsables.

**RSE + RSA + RSO**  
—————> **Capital Social**

### **Territoris Socialment Responsables**

Avui es parla de l'Empresa Responsable. I fins i tot podem identificar cadenes de proveïment que incorporen l'RSE com un atribut fonamental. I podrem assistir al desenvolupament de clústers on el factor RS sigui el nucli fort on poder desenvolupar un aprenentatge estratègic entre diferents parts en el territori.

Una empresa no pot exercir plenament la seva responsabilitat social si no ho fa en un context, un territori, on prevalgui aquest sentit de la responsabilitat de les empreses davant la societat.

Posar en valor l'RS de les empreses i de totes les parts demana poder partir d'un **entorn en el qual l'RS sigui compresa, assumida, integrada, valorada i reconeguda**. No solament per disminuir els propis costos de transacció i incentivar-la, sinó fer-la esdevenir un factor estratègic clau dins del model de negoci i d'organització.

Si en un espai territorial totes les parts, inclosa la pròpia

ciutadania, participen creixentment del compromís actiu envers l'RS, **podrem començar a parlar de Territoris Socialment Responsables**, en els quals no solament es doni una acumulació d'empreses i organitzacions responsables, sinó on sigui possible començar a gestionar certs actius intangibles del territori en clau d'RS, des del compromís amb el talent humà fins a la pròpia identitat del territori, des del grau d'equitat fins a l'impacte global en els Drets Humans.

## territoris socialment responsables

- El fruit de la suma de les interaccions entre organitzacions creixentment responsables en un territori dona lloc als **Territoris Responsables**. Uns espais on la gestió de la RS de cada organització es va optimitzant fruit de la pròpia interrelació i identificació de bones pràctiques.
- El concepte de Territoris Responsables requereix un lideratge compartit entre diferents agents, públics, privats i socials, per tal de reforçar la capacitat relacional i promoure sinèrgies globals.

**Una empresa no pot exercir plenament la seva responsabilitat social si no ho fa en un context, un territori, on prevalgui aquest sentit de la responsabilitat de les empreses davant la societat.**

Josep Maria Canyelles

**Té sentit parlar de Territoris Socialment Responsables** en la mesura que la governança i la gestió estratègica del territori han esdevingut factors clau de desenvolupament i de generació de riquesa i que, en aquest context, cap empresa pot desenvolupar unes polítiques d'RS al marge del propi context social: els ciutadans en tant que capital humà, clients, inversors, societat civil...

Parlem de Responsabilitat Social Col·laborativa quan volem posar l'accent en la gestió de les relacions amb les parts interessades, tot millorant els processos de creació de valor i atenent especialment les externalitats positives que se'n deriven per a la comunitat, i l'enriquiment del capital social.

El fruit de la suma de les interaccions entre organitzacions creixentment responsables en un territori dona lloc

als Territoris Responsables. Uns espais on la gestió de l'RS de cada organització es va optimitzant fruit de la pròpia interrelació i identificació de bones pràctiques.

## Co - Responsabilitat



El concepte de Territoris Socialment Responsables requereix un lideratge compartit entre diferents agents, públics, privats i socials, per tal de reforçar la capacitat relacional i promoure sinèrgies globals.