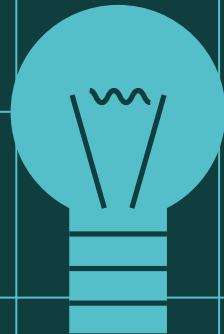
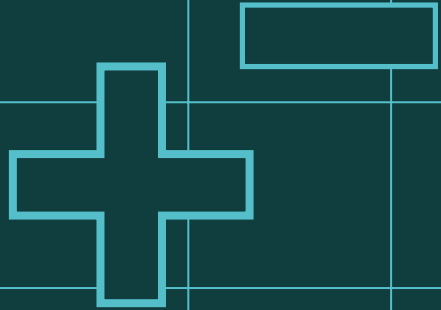


6 PASSOS PER A INTEGRAR LA SOSTENIBILITAT EN L'ESTRATÈGIA D'UNA PIME



Finançat:



**GENERALITAT
VALENCIANA**

iVACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

Elaborat:

Cámara
Castellón

Índex

Introducció

Pas 1: Identificació i priorització dels grups d'interés

Pas 2: Anàlisi de la situació

Paso 3: DAFO

Pas 4: Definició del full de ruta

Pas 5: Definició del pla d'acció

Pas 6: Pla de comunicació i transparència intern i extern

Conclusions

Guia elaborada en el marc de la resolució del president de l'IVACE de concessió directa de subvenció al Consell de Cambres Oficials de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de la Comunitat Valenciana, per a la realització d'accions d'impuls de la competitivitat de les empreses de la Comunitat Valenciana a través del foment de la innovació en matèria de sostenibilitat i la reactivació de la economia basada en la sostenibilitat i l'Agenda 2030 per al desenvolupament sostenible.

Any 2023

INTRODUCCIÓ

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

Les exigències del context social, politicoregulator i econòmic actual fan que les empreses hagen de treballar per a ser més sostenibles en el sentit més ampli d'este concepte: incloent-hi la dimensió econòmica, social, mediambiental i de bon govern. Entre les palanques que estan accelerant este canvi destaquen:

Regulació ambiental	Las regulacions més estrictes sobre emissions, residus i ús de recursos obliguen les empreses a reduir el seu impacte ambiental per a complir la llei i evitar sancions.
Compromís dels treballadors	La innovació tecnològica ofereix solucions més sostenibles i eficients , incentivant les empreses a adoptar noves tecnologies per a reduir la seua petjada ambiental.
Competència sostenible	La pressió competitiva porta les empreses a adoptar pràctiques sostenibles per a mantindre's rellevants .
Avanços tecnològics	Les persones busquen ocupadors amb valors i pràctiques sostenibles , i això obliga les empreses a millorar les seues condicions laborals i la seua responsabilitat social per a atraure i retindre talent.
Consumidors conscients	La societat civil , a través de diverses ONG i moviments activistes, pressiona les empreses perquè adopten pràctiques sostenibles, exposant públicament les que no ho fan.
Pressió de la societat civil	Els consumidors, cada vegada més preocupats pel medi ambient i l'ètica, premien les empreses sostenibles amb la seua lleialtat i poder de compra, forçant-ne altres a adaptar-se o perdre clients.

Il·lustració 1: Palanques que acceleren la implantació de la sostenibilitat empresarial (Co-enable Advisors).

La **sostenibilitat empresarial és un aspecte ampli** que abasta multitud de conceptes diferents. Per a **integrar-la en l'estratègia d'una empresa de manera efectiva** és essencial **seguir una metodologia estructurada**. En esta guia es detalla **com integrar la sostenibilitat empresarial en l'estratègia d'una organització en sis passos**, a través d'una metodologia amb la qual les pimes puguen iniciar-se en qüestions de sostenibilitat **d'una manera àgil i ordenada**.

Pas 1:	Identificació i prioritització dels grups d'interés
Pas 2:	Anàlisi de la situació
Pas 3:	DAFO
Pas 4:	Definició del full de ruta
Pas 5:	Definició del pla d'acció
Pas 6:	Pla de comunicació

Il·lustració 2: 6 passos para integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime (Co-enable Advisors).



PAS 1: IDENTIFICACIÓ I PRIORITZACIÓ DELS GRUPS D'INTERÉS

1

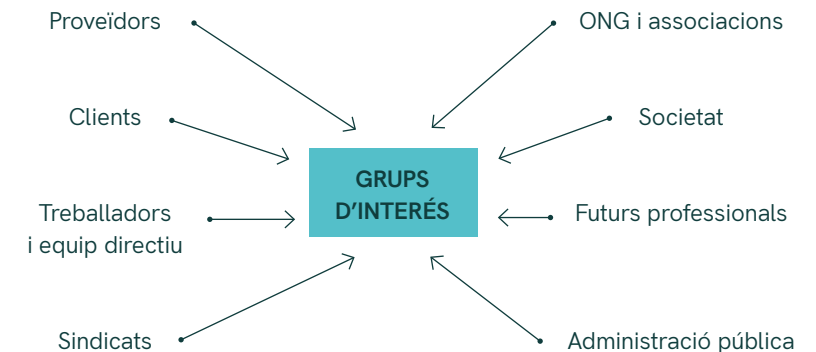
6 pasos para integrar la sostenibilidad
en la estrategia de una pyme

Este primer pas es compon de dos activitats:

1.1 Identificació dels grups d'interés interns i externs

Per a la integració de la sostenibilitat en l'estratègia d'una empresa és imprescindible construir un arbre de grups d'interés, en el qual s'identificaran tots aquells agents que tinguen un impacte en l'empresa o es veuen afectats per la seua activitat. Es diferencien dos categories principals:

- **Grups d'interés interns**, incloent-hi, entre altres, els treballadors o la propietat de la companyia.
- **Grups d'interés externs**, com els clients, proveïdors, institucions, etc.



Il·lustració 3: Grups d'interés. (Co-enable Advisors).

Per a cada categoria present en la il·lustració anterior l'empresa haurà d'identificar els membres concrets que la componen.





1.2 Elaboració del mapa de grups d'interés





Partint de l'arbre anterior, s'elaborarà un **mapa de grups d'interés** amb l'objectiu de poder realitzar una **gestió més eficient dels diferents grups** detectats durant el procés de definició de l'estratègia.

La **confecció d'este mapa** ajudarà a entendre millor el **nivell d'influència, impacte i interés**, i en etapes posteriors es tindrà en compte la visió dels grups d'interés en funció de la seua categoria. Per exemple, aquells amb més influència i interés poden ser consultats a l'hora de definir projectes conjunts que milloren la cadena de valor.

Com els classifiquem?

Inicialment hem de classificar els grups d'interés en funció del seu nivell d'influència i interés, i obtenim quatre grups:

INFLUÈNCIA	INTERÉS	CARACTERÍSTIQUES
		És un grup molt important, ja que té capacitat d'impactar en la companyia. Hem de considerar la seua visió i conèixer les seues prioritats. A més, al tindre interés en el funcionament de l'organització, poden estudiar-se projectes conjunts que impacten positivament en els dos. Fer partícips durant tot el procés els grups d'interés d'esta categoria permet aconseguir una estratègia compartida per tots, fent que siga més fàcil convertir-la en una realitat.
		Com tenen la capacitat d'influir en la companyia, hem d'involucrar-los durant el procés per a conèixer la seua visió i prioritats. Al tindre poc d'interés en el funcionament es plantejaran menys projectes conjunts amb ells.

INFLUÈNCIA	INTERÉS	CARACTERÍSTIQUES
		Este és un grup que, a pesar que no compta amb recursos per a aportar al projecte , té un gran interés pel funcionament de la companyia; per això, és un grup al qual s'ha de mantindre informat dels resultats obtinguts i de les decisions preses.
		És un grup amb el qual cal mantindre una relació cordial i monitorar de manera periòdica per si canvia de categoria.

Taula 1: Classificació dels grups d'interés (Co-enable Advisors).

Definida en quina categoria encaixa cada un dels grups, es distribuïxen en la matriu següent:

- Els grups d'interés amb alts nivells d'influència i interés, que són els que s'haurà d'implicar activament durant el procés i considerar les seues prioritats, se situen en el quadrant superior dret.
- Els grups d'interés amb alt nivell d'influència, però baix interés, la visió dels quals haurem de considerar durant el projecte, se situen en el quadrant superior esquerre.
- Els grups amb baix nivell d'influència, però amb un nivell d'interés alt, se'ls haurà de mantindre informats, i se situen en el quadrant inferior dret de la matriu.
- Els grups amb baix poder i poc interés se situen en el quadrant inferior esquerre.

PAS 2: ANÀLISI DE LA SITUACIÓ

2

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

Una vegada identificats i classificats els grups d'interés, és el moment de fer una **anàlisi de la situació de l'empresa** en qüestions sobre sostenibilitat empresarial a través dels **critèris ESG** (Ambientals, Socials i de Governança, per les seues sigles en anglés), amb l'objectiu d'obtenir **informació el més ajustada possible del context de l'empresa**.

Per a això s'hauran de tindre en compte:

- Els impactes de l'empresa en el seu entorn, a través del mapatge dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) en la cadena de valor.
- Les prioritats i preocupacions dels grups d'interés, especialment d'aquells més rellevants, a través de la matriu de materialitat.



Il·lustració 4: ODS (ONU).

2.1 Mapatge dels ODS en la cadena de valor

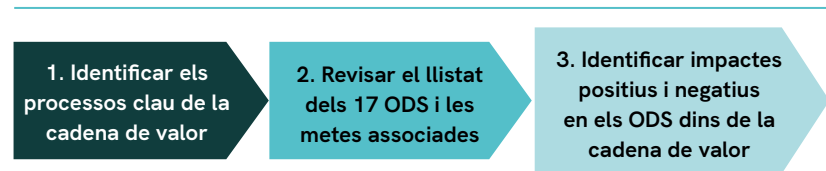
L'any 2015, les Nacions Unides i la Unió Europea presentaven els **17 Objectius de Desenvolupament Sostenible** emmarcats dins de l'Agenda 2030, amb el propòsit de donar una **resposta eficaç** a l'evident necessitat d'introduir **accions de canvi en els models econòmics** actuals basats en el consum feroç, la producció massiva i la sobreexplotació dels recursos naturals.

Els **17 ODS** porten **169 metes associades i 231 indicadors**, i són una **ferramenta fonamental per a les pimes**, ja que ofereixen un marc global que facilita la identificació d'impactes negatius i oportunitats per a contribuir positivament al desenvolupament sostenible de l'entorn en el qual operen, a més de ser una **ferramenta molt potent de comunicació externa**.

Per a això, es proposa un mapatge dels ODS en la cadena de valor seguint la metodologia SDG Compass, desenvolupada pel Consell Empresarial Mundial per al Desenvolupament Sostenible, el Pacte Mundial de Nacions Unides i el Global Reporting Initiative (GRI). Esta metodologia proposa un procés senzill

que ajuda les empreses, independentment de la seua dimensió o sector, a identificar els ODS en els quals impacta, ja siga de manera positiva o negativa. La identificació d'estos ODS permetrà plantejar accions per a potenciar els impactes positius i mitigar els negatius.

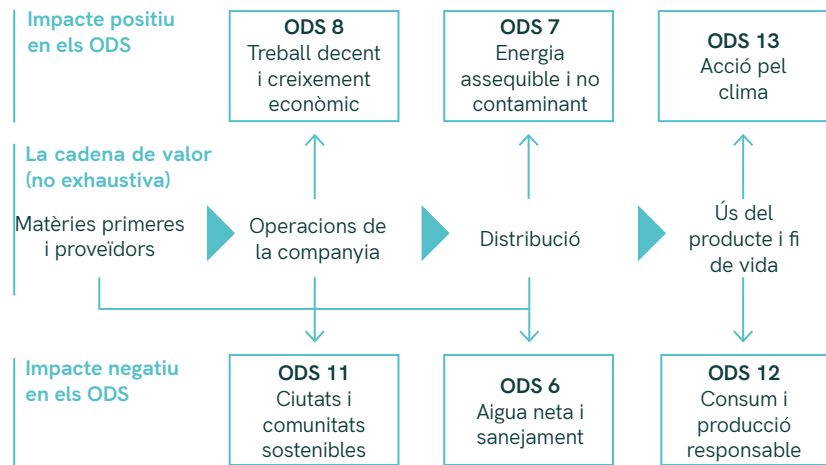
Per al seu desenvolupament ha de realitzar-se el procés següent:



Il·lustració 5: Procés d'elaboració del mapatge dels ODS en la cadena de valor (Revisió de Co-enable Advisors).

Per a aconseguir el resultat esperat, durant la realització d'este exercici és important que s'associen únicament aquells ODS en els quals la companyia o la cadena de valor impacta directament per la seua activitat, ja siga de forma positiva o negativa. En la major part dels casos, és aconsellable no seleccionar més de cinc o sis ODS. Adicionalment, és recomanable **aprofundir fins a seleccionar les metes concretes**.

Es presenta a continuació un exemple il·lustratiu del resultat obtingut per una companyia de producció industrial:



Il·lustració 6: Impacte en els ODS de la cadena de valor (Font SDG Compass).

Partint dels ODS identificats i les metes concretes, s'obtidran temes rellevants a incorporar durant el desenvolupament de la matriu de materialitat.

2.2 Matriu de materialitat

La **matriu de materialitat** permetrà **identificar aquells temes prioritaris per als grups d'interés**. Per al seu desenvolupament se segueixen **cinc etapes**:

1. Identificació dels grups d'interés

Exercici realitzat en el **pas 1 Arbre de grups d'interés**

2. Identificació de temes materials

Identificació per part de la direcció de l'empresa dels temes materials sobre els quals preguntar als grups d'interés. Per a identificar-los es pot partir dels resultats del mapatge dels ODS.

Alguns exemples poden ser: inclusió i diversitat, salut i benestar dels treballadors, emissions i CO2, igualtat de gènere, etc.

3. Preparació del formulari

Preparació del formulari en què els grups d'interés qualificaran els temes identificats en el pas 2 de l'1 al 5 en funció la importància que els atorguen.

4. L'avaluació

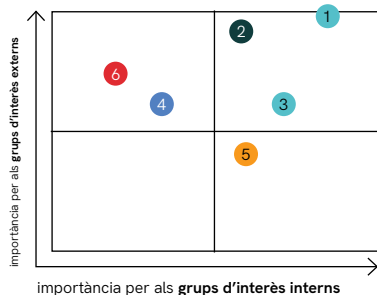
Els grups d'interés avaluen els temes identificats en el pas 2. Este formulari es pot substituir per telefonades en aquells amb major nivell d'influència i interès.

Per favor, indique la importància que té per a vostè cada un dels següents aspectes (1 poca importància; 5 molta importància).

	1	2	3	4	5
Inclusió i div.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emissions i CO2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Construcció de la matriu

Per a cada tema material s'hauran obtingut **dos puntuacions**, una dels grups d'interés externs i una altra dels interns. Amb elles, **se situaran els temes en la matriu**, sent **més rellevants** aquells situats en el **quadrant superior dret** per ser els que més importància tenen per als **dos grups**



Tema Material	Puntuació Interna	Puntuació Externa
1. Emissions de CO2	4,5	5
2. Salut i seguretat en el treball	3	4,5
3. Bon Govern, transparència i ètica	4	3
4. Impacte a la societat	2	3
5. Gestió de residus	3	2
6. Inclusió i diversitat	1,5	3,5

Per tant, després de fer este exercici, s'hauran identificat aquells temes materials més rellevants per als grups d'interés interns i externs. Informació que utilitzarem a l'hora d'establir el pla d'acció, ja que cada tema material haurà de tindre, com a mínim, un objectiu i un projecte associat.

Cal esmentar que el model de matriu de materialitat proposat per a esta guia continuarà vigent fins a l'entrada en vigor de la nova Directiva de Report de Sostenibilitat Corporativa (CSRD), que s'espera l'any 2025. Esta és una nova llei impulsada per la Unió Europea que té com a objectiu determinar requisits més rígids per a la realització d'informes de sostenibilitat per part de les empreses. En eixe moment, la matriu de materialitat **passarà a ser una matriu de doble materialitat**. Este nou enfocament proposa que l'empresa no solament analitze com impacta en l'entorn, sinó també com l'entorn impacta en l'empresa.

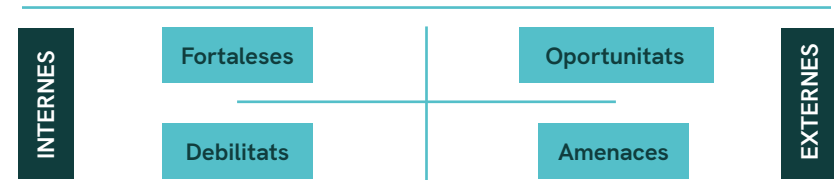
EXPERIÈNCIA REAL

"Des de l'Autoritat Portuària de Castelló tenim clara la necessitat d'una transició sostenible dels ports, i per a això és imprescindible que la nostra comunitat portuària conega i trace un full de ruta amb un pla d'accions clar i a favor de les persones, el planeta i el creixement econòmic. Això s'aconsegueix a través de la promoció de pràctiques sostenibles, la creació d'incentius i bonificacions per a l'adopció de tecnologies verdes, i la col·laboració en projectes conjunts de reducció d'emissions i conservació ambiental. El compromís per la preservació del medi ambient és fonamental per a contribuir a l'objectiu compartit de ser un port més sostenible."



PASO 3: DAFO

Una vegada completada l'anàlisi de la situació, es farà una anàlisi DAFO per agrupar totes les conclusions i obtenir una imatge global de la situació de la companyia. Esta anàlisi es compon de dos parts



Il·lustració 8: Dimensions d'una anàlisi DAFO.

- **Anàlisi interna (fortaleses i debilitats)**, en la qual, a més dels aspectes identificats en l'anàlisi prèvia (impactes en els ODS i els temes materials), s'inclouran les capacitats de la companyia, així com aspectes com ara l'experiència, l'equip, les instal·lacions, situació financera, etc.
- **Anàlisi externa (oportunitats i amenaces)**, en la qual s'inclouran les conclusions de la fase 2 i es considerarà el context econòmic, financer, polític i legal.

L'objectiu de la DAFO és **aclairir tota la informació recopilada en el pas 2 i afegir-hi la necessària per a realitzar una contextualització de l'empresa el més pròxima possible a la realitat**. Si este pas es fa correctament, identificar els objectius i les accions serà un procés més àgil.

Per a la construcció de la DAFO es recomana reunir l'equip directiu de l'organització i aquelles persones més importants per a la companyia, i plantejar-se qüestions **que ajuden a la reflexió**, incorporant a les preguntes tradicionals la perspectiva de la sostenibilitat empresarial (tenint en compte la societat, el medi ambient, l'economia i el bon govern):

3

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

Preguntes addicionals per a incorporar la sostenibilitat empresarial

- 1 Com està **evolucionant el nostre mercat**?
- 2 Quines **oportunitats i amenaces** es detecten en l'entorn?
- 3 Què estan fent els nostres **competidors**?
- 4 Quins són els nostres **recursos i capacitats**?
- 5 Quines són les nostres principals **fortaleses i debilitats**?

Preguntes addicionals per a incorporar la sostenibilitat empresarial

- 6 Què suposa la **sostenibilitat empresarial** en el **context actual**?
- 7 Quines **oportunitats i amenaces** giren al voltant de la **implantació de criteris ESG** en l'empresa?
- 8 L'empresa compta amb **capacitats i recursos suficients per a dur a terme les inversions necessàries per a adaptar-se a la nova regulació**?
- 9 Quines són les nostres principals **fortaleses i debilitats** tenint en compte els **criteris ESG**?
- 10 Quina és la tendència en la **regulació sobre sostenibilitat empresarial**?

Una vegada construïda la DAFO, es **prioritzaran els aspectes identificats en funció de la seua rellevància** i s'estimarà l'evolució esperada en els pròxims anys (si augmentarà, es mantindrà igual o disminuirà).

“El principal repte en matèria de sostenibilitat a què s'enfronta el sector ceràmic és la transició energètica, amb l'objectiu de complir la regulació i reduir la dependència del gas. Per a afrontar-lo, estem treballant en un canvi tecnològic que permeti la introducció i l'adequació de nous combustibles. Des del punt de vista de la sostenibilitat ambiental, estem centrant els esforços a optimitzar la cadena de subministrament estudiant accions per a la reducció de l'ús dels plàstics presents en els envasos i en la busca i utilització de matèries primeres més sostenibles per als nostres productes. Anteriorment hem aconseguit reaprofitar la totalitat de residus no perillosos i la completa depuració i reutilització de l'aigua. En l'apartat logístic, el Corredor Mediterrani és una oportunitat clau per a reduir costos, així com impacte ambiental produït pel trànsit rodat. També es treballa activament en sostenibilitat social, aconseguint millores en la conciliació familiar amb fórmules d'ajustos i flexibilitat d'horaris laborals.”

Fernando Fabra,
president d'Anfec



PAS 4: DEFINICIÓ DEL FULL DE RUTA

4

6 passos per a integrar la sostenibilitat
en l'estratègia d'una pime

Amb tota la informació analitzada i prioritzada en els passos anteriors, és moment de **definir el full de ruta a seguir durant els pròxims anys**. Per a això, és necessari establir els **objectius a aconseguir**, així com els **indicadors i les metes** per a mesurar el seu estat de consecució.

Per a la realització d'este pas, es recomana fer els quatre exercicis següents:

4.1 Aspiracions, missió i visió

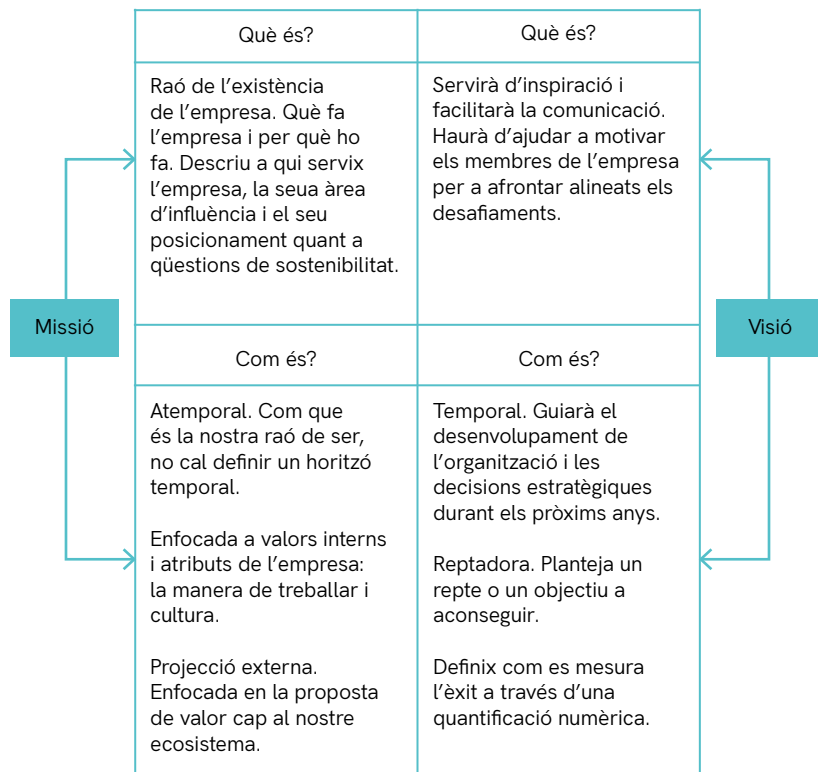
Inicialment, l'equip directiu haurà de reflexionar cap a on volen que vaja la companyia, responent a les preguntes:

"Quina empresa volem ser?"

"On volem estar d'ací a tres anys?"*

**Es recomana definir estratègies amb un horitzó temporal entre els tres i els cinc anys..*

Aconseguida una resposta compartida a les dos preguntes, estarem en disposició de definir la missió i la visió de la companyia. Es detallen a continuació alguns aspectes a considerar a l'hora de definir-les:



Il·lustració 9: Missió i Visió (Revisió Co-enable Advisors).

4.2 Definició d'objectius

La **definició dels objectius estratègics de la companyia és un exercici clau** del qual dependrà que s'integre **de manera correcta i eficaç la sostenibilitat empresarial en l'estratègia** de l'empresa.

En esta activitat, es processen totes les conclusions extretes dels passos anteriors, **especialment de la DAFO i la matriu de materialitat**, tenint en compte que cada tema material identificat haurà de tindre, almenys, un objectiu associat.

Al finalitzar este exercici s'hauran identificat els **objectius estratègics** que marcaran el rumb de l'empresa durant els pròxims anys. A més, al considerar

els exercicis anteriors, estaran alineats amb el **concepte de la sostenibilitat empresarial**.

Inicialment es definiran els objectius estratègics, que posteriorment es vincularan a uns indicadors de seguiment amb metes associades. És important no confondre els conceptes d'objectiu i meta:

- Els **OBJECTIUS** són les **aspiracions a llarg termini** que espera l'organització en diferents àmbits (econòmic, sostenibilitat, posicionament, mercat, etc.), i han de complir la regla dels objectius SMART:

S	M	A	R	T
ESPECÍFIC	MESURABLE	ASSOLIBLE	REALISTA	TEMPORAL
Els objectius han de ser precisos i estar vinculats a una meta concreta per a saber quan els hem aconseguit.	És essencial associar els objectius a indicadors amb metes que ens permeten conèixer si les accions desenvolupades estan aconseguint el resultat esperat.	S'han d'associar a metes que suposen un repte per a motivar l'equip, però assolibles per a no generar frustració.	Han d'emmarcar-se dins de les possibilitats i recursos amb què compta l'empresa.	S'han de programar, establint un moment en el qual hauríem d'haver aconseguit la meta associada a l'objectiu, per a crear una certa urgència i treballar en ells de manera activa.

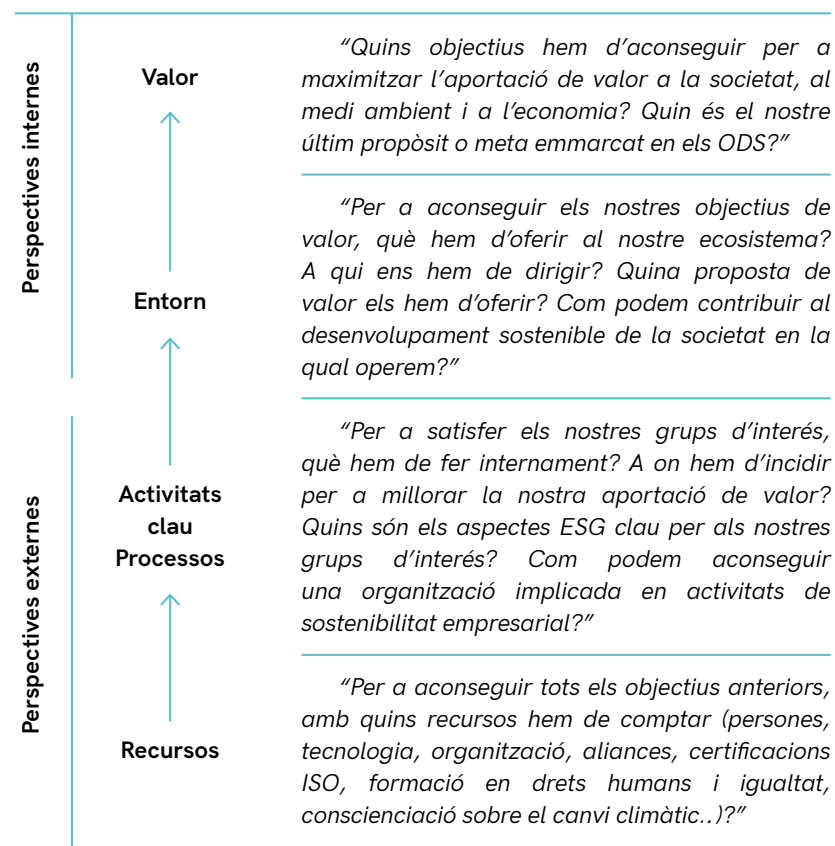
Il·lustració 10: Característiques objectius SMART. (Revisió Co-enable Advisors).

- Les **METES quantifiquen els objectius** a través dels indicadors, **marquen fins a on es vol arribar**. Són els valors concrets que s'espera aconseguir.

Per a definir estos objectius, l'equip **directiu es reunirà per a reflexionar** al voltant de quatre perspectives:

- **Dos perspectives externes:** el valor i l'entorn.
- **Dos perspectives internes:** les activitats clau o els recursos.

Per a identificar els objectius de cada una de les perspectives, es proposa un **exemple il·lustratiu de possibles preguntes que s'han de formular durant el procés:**



Il·lustració 11: Perspectives per a la definició d'objectius (Co-enable Advisors).

Com a resultat d'esta reflexió, s'obindrà una llista d'objectius que s'haurà de **PRIORITZAR** per a obtenir una **versió final d'entre 12 i 16 objectius** (entre 3 i 4 per perspectiva). Per a això, els **objectius obtinguts en una primera versió es prioritzaran** en funció dels tres criteris següents:

- Valor aportat a l'empresa.
- Valor aportat a l'entorn de l'empresa.
- Nivell d'urgència, ja siga per demandes del mercat, avanços dels competidors o la regulació.

Es proposa avaluar cada criteri entre 1 i 4 (sent 1 la pitjor puntuació). Durant este exercici cada una de les persones de la pime involucrades en el procés (equip directiu i persones clau) qualificaran els objectius individualment. Posteriorment, se sumaran i es calcularà la mitjana de tots els resultats per a identificar aquells objectius més prioritaris. Cal esmentar que és possible ponderar els criteris.

Adicionalment, encara que tots els objectius han de tindre almenys un tema material associat, han de considerar-se amb especial interès aquells objectius vinculats a un major nombre de temes materials. Se seleccionaran aquells amb la major relació en cada una de les perspectives.

A continuació s'exposa un exemple il·lustratiu d'objectius estratègics al costat de la matriu de priorització:



Objectius estratègics	Perspectiva de valor	Criteris de prioritització			Resultat final	Nivell de prioritat
		Valor esperat empresa	Valor esperat entorn	Urgència		
Posicionar la marca en tots els sectors d'activitat	VALOR	3	3	2	8	Mitjana
Obtindre la rendibilitat augmentant la xifra de negoci	VALOR	4	1	1	6	Baixa
Potenciar els mercats nacionals objectiu	MERCAT	3	3	3	9	Alta
Alinear l'estructura organitzativa amb els objectius del mercat	MERCAT	4	3	2	9	Alta
Estabilitzar els processos interns com a busca d'eficiències	PROCESSOS	4	2	2	8	Mitjana
Realitzar una acció comercial proactiva potenciant sinergies	PROCESSOS	3	4	3	10	Molt Alta
Aconseguir comunicació interna bidireccional i fluida	RECURSOS	3	3	3	9	Alta
Aconseguir un equip directiu unit i col·laboratiu	RECURSOS	3	1	3	7	Baixa

4.3 Indicadors

Una vegada establits els objectius concrets de l'empresa, és el moment de definir els **indicadors i les seues metes associades que permeten quantificar el resultat esperat i fer el seguiment**, determinant el grau de consecució dels objectius plantejats. De manera ideal, hauria de definir-se **entre 1 i 3 indicadors per cada objectiu**.

Perquè sorgisca una llista d'indicadors vàlids, l'empresa haurà de tindre en compte els següents criteris per a la seua elecció:

- Els indicadors han de tindre una **forta vinculació amb els objectius**.
- Han de **prioritzar-se els indicadors que ja s'estiguen mesurant**, puguen obtindre's de manera **automàtica** o el seu càlcul no requerisca molt d'esforç. Mesurar indicadors no és la part nova de la metodologia, sinó la seua vinculació amb els objectius estratègics.
- Els resultats obtinguts han de ser **fiables i robustos** per a ser vàlids i permetre la presa de decisions.

Per a la **identificació dels indicadors** es recomana seleccionar aquells proposats pel **Global Reporting Iniciative (GRI)**, que inclou indicadors i la seua fórmula de càlcul pel que fa a:

- Rendiment econòmic**
- Rendiment mediambiental**
- Rendiment social**



Il·lustració 12: GRI.

Encara que ha de considerar-se que este sistema de mesura també es vorà absorbit per la nova Directiva de Report de Sostenibilitat Corporativa (CSRD), s'espera que els indicadors proposats en esta nova llei tinguen grans similituds amb el sistema GRI, cosa que facilitarà a les empreses la seua adaptació.

4.4 Metes

Per a completar el full de ruta, una vegada seleccionats els indicadors **es definiran les metes a aconseguir i l'horitzó temporal en el qual haurien d'obtenir-se's**. Es recomana establir metes anuals.

Per a la seua definició, sempre que siga possible ens basarem en **dades històriques**, o, en cas de ser indicadors nous, en les **aspiracions** de la companyia.

Les metes marcaran fins a on es vol arribar, i han de ser **ambicioses i amb reptes** per a motivar l'equip, però també **assolibles**, per a no generar frustració.

Els indicadors seleccionats **es mesuraran periòdicament durant el procés d'implantació** per a controlar el grau de consecució de les metes. Permetran avaluar si les accions desenvolupades estan aconseguint els impactes esperats o no, podent **detectar les desviacions i proposar accions correctives** per a aconseguir-les dins de l'horitzó temporal establert.

Les metes es revisaran anualment, i es podran modificar a l'alça o a la baixa en funció del funcionament de la companyia.



PAS 5: DEFINICIÓ DEL PLA D'ACCIÓ

5

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

El pla d'acció és un document que arreplega aquelles **accions que l'empresa realitzarà per a poder complir els objectius marcats**, i així poder integrar de manera real la sostenibilitat empresarial en el dia a dia de la companyia.

Per a això, es proposa mantindre una sessió en la qual, mitjançant una pluja d'idees i considerant la informació recopilada en la **DAFO i la matriu de materialitat**, així com **les metes establides**, s'identifiquen aquelles **accions potencials a desenvolupar** per a complir els objectius.

A l'hora d'identificar accions, es tindran en compte tant aquells **projectes a realitzar de manera interna** com aquells **a realitzar de manera conjunta amb els grups d'interés** per a poder generar accions de valor compartit.

En el cas de les accions conjuntes, ha d'establir-se contacte amb els grups d'interés que tinguen un elevat nivell d'interés i influència (pas 1) i hagen assenyalat com a prioritari en la matriu de materialitat la temàtica de l'acció (pas 2). En la següent taula s'inclouen alguns exemples il·lustratius:

Accions internes	Accions externes
Implantació d'una planta fotovoltaica en l'empresa per a millorar l'eficiència energètica	Optimitzar les rutes de repartiment amb l'empresa de transport per a reduir el gasto
Formacions als comercials per a millorar les seues rutines de treball i millorar la seua gestió en el procés de venda	Activar amb la Universitat un pla de formació en l'empresa per a universitaris
Redisseny d'un producte tenint en comptes els estàndards d'ecodisseny	Establir un calendari d'activitats conjuntes amb centres de formació professional per a captar estudiants

Taula 3: Exemple d'accions internes i externes (Co-enable Advisors).

Després de la pluja d'idees, les **accions identificades es prioritzaran** en funció dels mateixos criteris contemplats per a la prioritziació dels objectius.

Per a finalitzar este pas, s'establirà un **cronograma** per a determinar el moment de la realització de cada acció considerant el seu nivell de prioritat, dependències amb altres accions i la disponibilitat de recursos, i s'obindrà un **pla d'acció detallat de les accions a realitzar per a la consecució dels objectius plantejats** en el pas 4.

En el cas que la companyia no dispose d'un **codi ètic i de conducta**, es recomana que la seua redacció es trobe entre les **accions seleccionades com a prioritàries**. Este document ha de contindre el compromís de l'empresa sobre qüestions de gènere, governança, mediambientals i socials, respecte als drets humans, entre altres aspectes. Es un bon **primer pas** a realitzar per part de les xicotetes i mitjanes empreses, perquè establix les **bases d'un compromís** que en el curt termini serà exigít per la regulació europea.

És important **involucrar l'equip de l'empresa** en la realització de les accions, per a fer de l'estratègia **un treball compartit**. Para això, a més de participar durant el procés de definició de l'estratègia, es recomana **establir un equip específic** per al seu desenvolupament i un **responsable encarregat de coordinar el desenvolupament de cada acció** definida per a assegurar que es complisquen els terminis establits i la qualitat en la seua execució.

Adicionalment, en el moment que s'estipulen les **accions externes de realització conjunta amb els grups d'interés** (proveïdors, entitats, etc.), és necessari **articular un sistema de report i col·laboració a través de reunions** en les quals poder determinar el punt de situació de l'acció i detectar les possibles desviacions. Així mateix, és igual d'important definir directors del projecte conjunt, així com les responsabilitats que tindran cada una de les parts.

Per tant, **al finalitzar estos 5 passos** que fins ara s'han exposat, l'empresa hauria d'aconseguir **un document com el següent** que aglutine tota la informació:

Críteris EGS	Tema material associat (Pas 2)	Objectiu estratègic (Pas 4)	ODS associat (Pas 4)	Meta	Indicador GRI (Pas 4)	Acció (Pas 5)	Coordinació del projecte (Pas 5)
E	Gestió de Residus	Mitigar els impactes negatius en l'ecosistema	Objectiu 13: Acció pel clima Meta: 13.3	Augmentar la vida útil del producte un 20%	306-3 Residus generats	Canviar el disseny de 2 productes tenint en compte l'ecodisseny.	Responsable: director de manteniment Seguiment: reunió mensual amb l'executiva de l'empresa
S	Salut i seguretat dels treballadors	Adequar les condicions laborals per a millorar el benestar dels treballadors	Objectiu 8: Treball decent i creixement econòmic Meta: 8.5	Augmentar la satisfacció dels treballadors un 30% respecte als resultats de l'any anterior.	403-7 Prevenció i mitigació dels impactes per a la salut i la seguretat en el treball directament vinculats a través de les relacions comercials	Pla per al nou horari de jornada intensiva d'estiu	Responsable: director de personal Seguiment: reunió mensual amb l'executiva de l'empresa
G	Bon govern, transparència i ètica	Generar un ambient de treball que mantinga l'equip motivat	Objectiu 4: educació de qualitat i l'emprenedoria Meta: 4.4	Aconseguir que el 15% dels càrrecs intermedis promocione a càrrecs superiors	102-2 Responsabilitat executiva de temes econòmics, ambientals i socials	Elaborar un pla de formació tècnica per als empleats que genere professionals de qualitat que puguin tindre oportunitats laborals d'ascens dins de la companyia	Responsable: director de producció Seguiment: reunió mensual amb l'executiva de l'empresa

Taula 4: Exemple de taula resumixen dels 5 passos (Co-enable Advisors).

“En Artesanos Gil la sostenibilitat empresarial és part de la nostra identitat i treballam per a impactar de manera positiva en el nostre entorn, millorant la rendibilitat de la nostra organització. Estem compromesos amb la protecció del medi ambient i de les persones, i des d'eixe compromís treballam per a construir una planta de producció més eficient a través d'accions com la instal·lació de plaques fotovoltaïques per a generar energia neta i bateries per al seu emmagatzematge. A més, cuidem el nostre capital humà amb la implantació de maquinària d'última generació, mantenint els processos d'elaboració artesana, per a garantir el benestar laboral de l'equip”.

Miguel Gil,
director general d'Artesanos Gil



PAS 6: PLA DE COMUNICACIÓ I TRANSPARÈNCIA INTERN I EXTERN

6

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

La comunicació és un **pas fonamental en la integració de la sostenibilitat empresarial en l'estratègia de l'empresa**. És el mecanisme des del qual es reportarà tant a les institucions reguladores com als treballadors, a altres grups d'interés i a la societat.

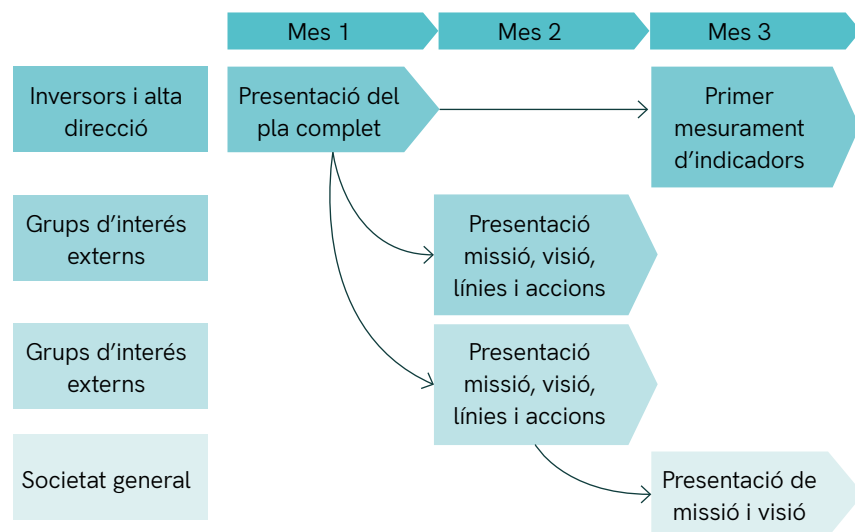
No obstant això, s'ha de tindre en compte el **que es vol comunicar i de quina forma**, perquè **depenent del públic objectiu s'haurà d'adaptar el missatge i el canal**.

Per a la definició d'un pla de comunicació de l'estratègia hem de **discernir entre el públic objectiu intern** (treballadors, propietat, etc.) i l'extern (societat, clients, institucions, etc.).

També és possible **adaptar els missatges** en funció de les **prioritats assenyalades** pels grups d'interés **en la matriu de materialitat**, fent que siguin més rellevants per a ells.

Per a poder realitzar un pla de comunicació senzill es recomana ajustar cada punt exposat a continuació a cada públic objectiu identificat:

Audiència objectiu	Canal	Audiència objectiu	Canal
A qui volem que arribe el missatge?	Com es comunica el missatge? Quin material es necessita?	Inversors i alta direcció	Reunió informativa
Contingut del missatge	Impacte esperat	Contingut del missatge	Impacte esperat
Què hauria d'incloure el missatge?	Què volem provocar en l'audiència?	Presentació del pla complet	Aprovació i alineació amb el pla
Emissor	Cronograma	Emisor	Cronograma
Qui ha de comunicar a cada col·lectiu?	Quan? En quin moment enviem el missatge? Amb quina freqüència?	CEO	La setmana següent de tancar el projecte



Il·lustració 14: Exemple de cronograma de la comunicació estratègica. (Co-enable Advisors).

Una vegada definit, l'empresa haurà de **determinar un cronograma de comunicació**. D'esta manera, es garantix que el **personal treballador de l'empresa i els grups d'interés tinguen una informació anticipada a la resta dels mitjans de comunicació o societat**.

A més del pla de comunicació, **l'empresa també comunica amb les accions que realitza**, i per això han de **tindre coherència amb els objectius establits** i la comunicació realitzada.

Exemplificant esta afirmació, si l'empresa redacta un codi ètic i de bones pràctiques que inclou objectius com "mitigar l'impacte en l'ecosistema", l'empresa ha de tindre accions que reforcen eixe objectiu que, al seu torn, comuniquen de manera implícita i aporten coherència al discurs de l'empresa.

Continuant amb l'exemple, l'empresa hauria de reforçar el missatge implantant un procés de reciclatge dels residus produïts en les oficines en què els mateixos empleats siguen els que es comprometen amb el reciclatge dels residus.

La coherència entre la comunicació de l'empresa i les seues accions és determinant per a enfortir l'alineament dels treballadors amb la sostenibilitat empresarial, perquè caure en **incongruències produirà una ruptura en el compromís dels treballadors**.

CONCLUSIONS

6 passos per a integrar la sostenibilitat en l'estratègia d'una pime

Les empreses han d'entendre **quins són els impactes que provoquen en el seu entorn i han de treballar per a millorar-los de forma integrada en l'ecosistema**. Completar els sis passos proposats en la present guia permeten a les xicotetes i mitjanes empreses començar a integrar de manera progressiva la sostenibilitat empresarial en el negoci.

Certament, és aconsellable que les organitzacions comencen a realitzar este procés d'integració el més prompte possible, perquè l'escenari regulador, així com la pressió de la societat, consumidors i clients augura un imminent impacte en les pimes.

“En Co-enable hem pogut vore com en els últims anys s'ha produït una evolució del concepte de sostenibilitat en l'empresa i de la seua connexió amb el dia a dia del negoci. La cada vegada major pressió social, reguladora i l'aparició de nous nínxols de mercat fan que la integració de les diferents dimensions de la sostenibilitat en l'estratègia del negoci siguen una necessitat. Entendre i tractar els aspectes relacionats amb la sostenibilitat com una cosa separada al negoci suposa un cost d'oportunitat i un risc d'imatge i reputació. Només amb una conscienciació per part de la propietat i la direcció i una integració en les diferents dimensions de l'empresa s'aconseguirà un desenvolupament sostenible i sostingut en el temps gràcies a la generació d'avantatges competitiu.”

Enrique Vicedo,
soci director de Co-enable Advisors



6 PASSOS PER A INTEGRAR LA SOSTENIBILITAT EN L'ESTRATÈGIA D'UNA PIME



Cámara de Comercio de Castellón.
Av. dels Germans Bou, 79, 12003 Castelló de la Plana, Castelló
camaracastellon.com

Finançat:



Elaborat:

