

# Estudi d'identificació de bones pràctiques en Responsabilitat Social a les PIMES de Mataró



Ajuntament de Mataró  
Institut Municipal  
de Promoció Econòmica



**Responsabilitat Social**  
de les Organitzacions

## Equip editorial

**Direcció:** Instituto Nóos

**Edició:** Iván Carballido

**Textos:** F. Xavier Agulló

**Correcció de textos:** Ferran Llauredó

**Disseny y compaginació:** Iván Carballido

**Producció:** Grupo Gráfico

© MMVI-CALLIOPE PUBLISHING

Reservats tots els drets. Queda prohibida, sense autorització escrita dels titulars del copyright, sota les sancions establertes en les lleis, la reproducció parcial o total d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, inclosos la reprografia i el tractament informàtic, així com la distribució d'exemplars mitjançant lloguer o préstec públic.

Imprès a Barcelona

## Pròleg

L'any 2003 l'IMPEM va iniciar els seus primers passos en el tema de la Responsabilitat Social, a la que vam afegir la O (RSO) d'organitzacions donat que creiem que tant l'empresa privada, el tercer sector, l'administració pública i la mateixa societat hi estem involucrats.

Per això, l'IMPEM ha assumit la tasca d'informar, sensibilitzar, formar i implicar en RS a totes les organitzacions. L'any 2003 vam dur a terme les primeres accions de sensibilització i formació, l'any 2004 vam dur a terme un estudi que ens va permetre mesurar el nivell de responsabilitat social de les empreses de la ciutat i preidentificar empreses que tenien un nivell important de pràctiques socialment responsables. L'any 2005 ens vam incorporar com a socis de la Iniciativa Comunitària, projecte EQUAL RESSORT liderat per la Diputació de Barcelona i que ens ha donat eines i mètode per donar forma al projecte que teníem iniciat.

Fruit de la col·laboració que l'IMPEM ha mantingut sempre amb l'empresa, hem editat un llibre on es defineixen 12 bones pràctiques en diferents àmbits i en empreses de diferents sectors. La finalitat del mateix és donar-les a conèixer per demostrar que ser responsable forma part de la filosofia de fer empresa sostenible, que no és només un element de marketing, que també els treballadors i treballadores en règim d'autònoms poden ser responsables, que això és el que diferencia i dóna valor afegit a unes empreses i no a unes altres, en definitiva tot allò que a la llarga ha d'influir en el consumidor/a final.

Empreses que es plantegen la conciliació de la vida laboral, familiar i personal dels seus components, que escullen els seus proveïdors i els exigeixen una ètica en les seves relacions comercials, que donen la oportunitats de que els seus treballadors i treballadores participin en un procés de formació continuada, que busquen la millor manera de comunicar-se amb els seus col·laboradors (personal, clients, proveïdors...)...i, en definitiva, que són competitiu i generen benefici precisament perquè estan compromesos en el territori on estan ubicats i amb els seus recursos humans, el bé més valuós de tota entitat: l'anomenat gestió del coneixement i la diversitat.

Aquest vol ser una primera publicació per animar les empreses que ja tenen accions responsables que ens ho facin saber i aquelles que volen tenir-ne sàpiguen que les podem assessorar.

Agraïm la col·laboració de totes les empreses, entitats, tècnics/ques que han fet possible aquest treball que només ha fet que començar.



**Alícia Romero Llano**  
Presidenta de l'IMPEM  
*9 de maig de 2006*

---

## Presentació de l'estudi d'identificació de bones pràctiques en Responsabilitat Social a les PIMES de Mataró

El Llibre Verd de la Responsabilitat Social de les Empreses (RSE) de la Comissió Europea (2001) fou el primer marc institucional a Europa en RSE, també anomenada RSC (Corporativa) o RSO (de les Organitzacions) a Mataró. El Projecte RESSORT, Iniciativa Comunitària Equal de la UE que impulsa la Diputació de Barcelona i en el que participa de forma activa l'Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró, defineix la Responsabilitat Social de les PIME (RSE) com “el compromís de l'empresa envers les necessitats dels seus grups d'interès en els diferents àmbits (àmbit laboral, acció social, medi ambient, clientela i empreses proveïdores, i bon govern i transparència), per mitjà d'una implicació voluntària i solidària més enllà del que estableix la legislació vigent”.

Ha estat doncs força habitual darrerament sentir a parlar de promoure la Responsabilitat Social entre les empreses. A l'abastar l'àmbit de la PIME, situació en la que ens trobem ara mateix i que és prioritat no només del món acadèmic sinó també de les administracions públiques, s'ha palesat la importància d'identificar les pràctiques que moltes PIMES ja fan i fer-ne difusió per a crear exemple. I és que la PIME, sovint sense ser-ne conscient, ha estat històricament una font de pràctiques socialment responsables, que no pel fet de ser informals deixen de ser importants (flexibilitat laboral i de permisos, tracte directe entre direcció i personal, col·laboració i diàleg amb la competència, implicació amb la ciutat, etc.).

És precisament la identificació i la difusió de bones pràctiques una de les polítiques de foment de la Responsabilitat Social que pot fer el sector públic. I en això l'IMPEM ha estat pioner al món local.

Aquest estudi continua la línia del que es va realitzar el 2005 sobre la mesura del nivell de Responsabilitat Social de les empreses de la ciutat, que va permetre preidentificar empreses que tenien un nivell important de pràctiques socialment responsables, i que ara s'ha concretat en la selecció final de 12 casos d'empreses de la ciutat de cinc sectors: tèxtil, restauració, construcció, comerç (2) i serveis personals i professionals (7). L'estudi es basà en l'esquema de Quazi i d'O'Brien (Quadre 1), que segmenta a través de tècniques estadístiques la motivació de l'empresari en 4 tipus. A diferència del que s'esperava, el grup més nombrós (Gràfic 1) és el socioeconòmic (38%), és a dir, el que entén que la RSO en algun àmbit concret aporta clarament beneficis a mig i llarg termini, mentre que el modern (visió àmplia i percepció clara de beneficis) és de prop del 20%, ambdós casos superiors a un estudi anterior fet sobre empreses familiars de tot l'Estat (Cabrerera, Déniz i Santana, Universidad de Las Palmas, 2003), on clàssics i filantròpics eren més importants en pes. Sembla doncs clar que, com a mínim a nivell motivacional, l'empresari de la ciutat està sensibilitzat.

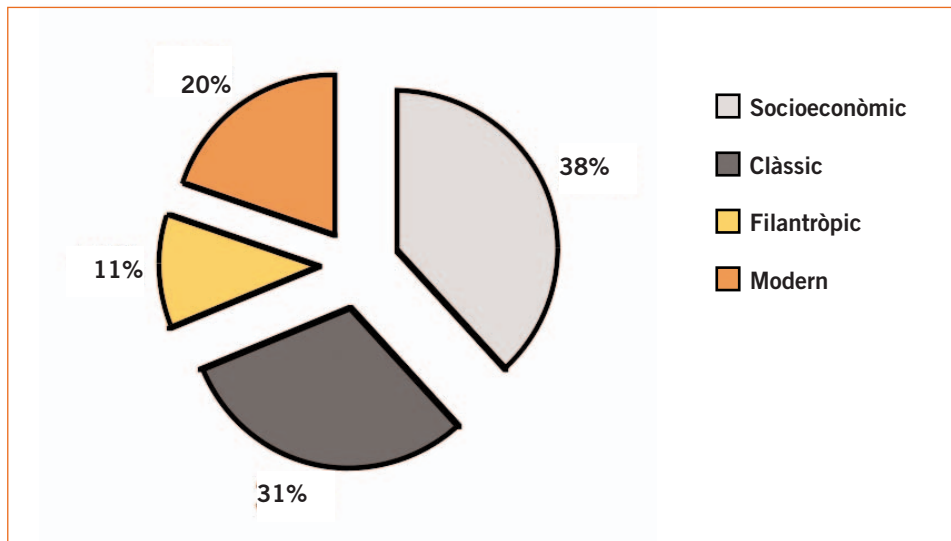
L'anàlisi en profunditat dels casos ens indica que la pràctica totalitat mostren pràctiques excel·lents en l'àmbit dels recursos humans (el que podem anomenar responsabilitat interna), donat que és de fet una part interessada comuna a totes les empreses independentment del sector al que pertanyen. En són un bon exemple els casos de Bambuc, Cetemmsa, Restaurant Raïm o Senfo. En canvi, és molt més incipient el que podem anomenar la responsabilitat externa, és a dir, com les empreses identifiquen l'impacte que tenen sobre l'entorn i com miren de cercar-hi sinèrgies, com poden ser els casos d'Avet-Set, de Bitlònia i de Residència Cerdanyola. Finalment, hem volgut identificar un darrer àmbit, la transparència informativa i la Responsabilitat Social com a sistema de gestió, destacant les pràctiques de Dentell i Residència Laia. Els casos d'Anaïs Floristes, Ferreteria Lluïsa i Transports Roc Terricabres, tres empreses individuals, exemplifiquen finalment que la mida no és motiu per a no ser socialment responsable.

QUADRE 1. ESQUEMA DE QUAZI I O'BRIEN EMPRAT A L'ESTUDI

	<b>Beneficis de la RSC</b>		
<b>Concepció àmplia</b>	<b>Enfocament modern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Àmplia relació amb societat</li> <li>• La RSC aporta beneficis a mig i llarg termini</li> <li>• Inclou perspectiva de relació amb grups d'interès</li> </ul>	<b>Enfocament socioeconòmic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'accepta algun grau de RSC</li> <li>• La RSC aporta beneficis (evitar legislació costosa, crear bones relacions, etc.)</li> <li>• Atenció a demandes socials</li> </ul>	<b>Concepció reduïda</b>
	<b>Enfocament filantròpic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les empreses fan donacions</li> <li>• Tanmateix, ho veuen com a cost net, sense cap benefici</li> <li>• Actuen per motivacions ètiques i altruistes</li> </ul>	<b>Enfocament clàssic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visió primària de la RSC</li> <li>• Prioritat a maximitzar benefici</li> <li>• Creuen que la implicació social genera un cost net, i per tant no actuen</li> </ul>	
	<b>Costos de la RSC</b>		

\* Quazi, A. M., i O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol 26, 1-19

GRÀFIC 1. RESULTATS A MATARÓ



---

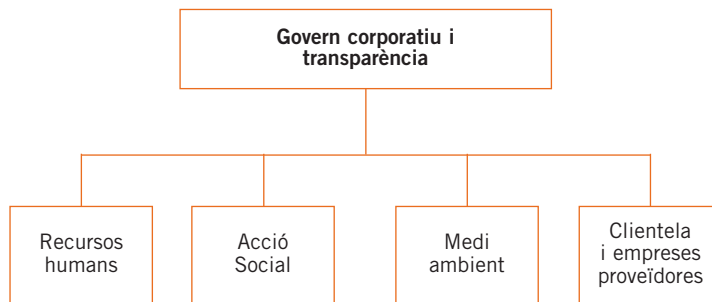
## Metodologia de l'estudi

A partir dels casos preidentificats, es va procedir a realitzar una preselecció d'una vintena de casos d'empreses amb pràctiques socialment responsables, amb les que es va procedir a realitzar una presentació del projecte i dels conceptes de la Responsabilitat Social de les Organitzacions (RSO) per tal de convidar-les a participar del procés de diagnosi i identificació de bones pràctiques.

A partir d'aquest punt es van realitzar les següents accions:

1. Elaboració d'un formulari d'autoavaluació a partir del desenvolupament extensiu dels cinc àmbits principals de la RSO, fins a desglossar prop d'un centenar de possibles fonts de bones pràctiques, de les que s'esperava identificar a cada empresa entre una i una dotzena. Aquest qüestionari es va passar a les empreses, que van procedir a emplenar-lo. Es van rebre un total de 17 formularis.
2. Preselecció de casos a partir de la informació continguda en els formularis de resposta, i les trucades de control realitzades pels consultors, i altres variables com la presència dels cinc sectors, representativitat de tots els àmbits de la RSO i coherència editorial. Val a dir, però, que en tots els casos analitzats es van identificar bones pràctiques, i fou complicada la selecció.
3. Realització d'entrevistes personals als i les responsables de les empreses, que van permetre aprofundir en el coneixement de les pràctiques i la recollida d'evidències de la seva rellevància.
4. Recollida de documentació certificativa de les empreses, primer amb la signatura del formulari d'autoavaluació per part de la Direcció i després, ja per als 12 casos finals, amb la validació addicional de les pràctiques amb un o una representant del personal, que es va plasmar en sengles signatures dels continguts i pràctiques que finalment s'han publicat, per a donar fe de la seva imatge fidel a la realitat.
5. Redacció dels casos a partir dels esquemes globals emprats per a l'elaboració del formulari d'autoavaluació, mirant d'aportar una coherència editorial global que transmetés la varietat d'àmbits de bones pràctiques.

### QUADRE 2. ELS 5 ÀMBITS PRINCIPALS DE LA RSO



## Estructura dels casos

Els casos tenen la següent estructura i continguts:

- > **Dades** de l'empresa.
- > **Breu història** de l'empresa, motivació per la RSO i línies principals d'actuació.
- > **Signatures** de la Direcció i representació del personal.
- > Identificació de la **dada responsable** més significativa per cada empresa.
- > Identificació de les **principals pràctiques** responsables per als àmbits en què s'han detectat o considerat rellevants a nivell editorial, etiquetant cada pràctica amb una [paraula clau] per a classificar-la dins de cada àmbit (segons quadre adjunt).

**QUADRE 3. ESQUEMA PER A LA IDENTIFICACIÓ DE BONES PRÀCTIQUES**

<b>ALTA DIRECCIÓ</b>		
[Codis]	[Sistema de gestió]	[Anticipació legislació]
[Transparència]	[Assignació responsable]	
<b>RELACIÓ AMB LA CLIENTELA</b>		
[Qualitat]	[Etiquetatge]	[R+D+i]
[Comunicació]	[Ètica]	[Transparència]
[Garantia]	[Fidelització]	
<b>RELACIÓ AMB LES EMPRESSES PROVEÏDORES</b>		
[Control subcontractació]	[Condicions de pagament]	[Criteris de selecció]
[Internalització]		
<b>RECURSOS HUMANS</b>		
[Rotació interna de llocs]	[Política de contractació]	[Baixa rotació externa]
[Salut i seguretat]	[Flexibilitat horària]	[Conciliació]
[Participació]	[Formació i ocupabilitat]	[Beneficis socials]
[Igualtat de gènere]	[No discriminació immigració]	[No discriminació per edat]
[Bonificacions a la infància]	[Gestió de la ruptura]	[Protocols]
[Acollida persones en pràctiques]	[Inclusió sociolaboral]	[Gestió de conflictes]
<b>RELACIONS AMB L'ENTORN SOCIAL</b>		
[Projectes en pro de la societat]	[Donacions]	[Acords estratègics amb ONGs]
[Serveis lliures de càrrec]	[Voluntariat]	[Cessió infraestructures]
[Implicació amb la comunitat]		
<b>RELACIONS AMB LA COMPETÈNCIA</b>		
[Foment del diàleg]		
<b>MEDI AMBIENT</b>		
[Gestió de residus]	[Ús de materials]	[Estalvi energètic]
<b>RELACIONS AMB ADMINISTRACIONS</b>		
[Implicació amb la comunitat local]		





## Casos

---

Avet - Set	10
Bambuc	12
Bitlònia.com	14
Cetemmsa	16
Dentell	18
Residència Cerdanyola	20
Residència Laia	22
Restaurant Raïm	24
Senfo	26
Anaïs Floristes, Ferreteria Lluïsa i Roc Transports	28



## Avet - Set

«La tradició de la responsabilitat o la responsabilitat de la tradició»

<b>Raó social:</b>	Vilaseca, SA
<b>Responsable:</b>	Esteve Vilaseca
<b>Any fundació:</b>	1952
<b>Activitat:</b>	Fabricació i venda de gènere de punt interior
<b>Plantilla:</b>	48
<b>Web:</b>	www.avet.es

### Antecedents

Segons diversos estudis, prop del 70% de les empreses del sector tèxtil de la ciutat estaran en risc seriós de desaparició durant els propers anys. En el context d'aquesta segona gran crisi del sector, identificar bones pràctiques en RSO resulta difícil, ja que la prioritat de la majoria d'empreses passa, segons diuen, per subsistir. Però això no significa haver de renunciar a la RSO perquè suposi aparentment un cost. La segona generació de la família Vilaseca dirigeix en l'actualitat una empresa basada en dues marques comercials (Avet per a tèxtil femení i Set per a masculí) que exporta un 15% de la seva producció a França, Bèlgica, Holanda i Suècia especialment. "La competència es deslocalitza o tanca, cada cop hi ha menys marge per les marques i els intangibles, però a nosaltres la cultura i la tradició industrial no ens deixen marxar ni limitar-nos a importar producte acabat".

Vilaseca és una d'aquelles empreses familiars amb profundes arrels al país en les que pensem en parlar de la tradició industrial. En estudiar aquest tipus d'empreses sovint es fa difícil arribar a aïllar i identificar els factors de RSO, exemplificant el cas de moltíssimes PIMES catalanes. És sovint a través d'indicadors de resultats on es veu millor la RSO: baixos índexs de rotació externa del personal ("la gent es jubila a l'empresa"), clima agradable de treball, flexibilitat en horaris i permisos, tracte directe entre direcció i personal i, a voltes, implicació en projectes en pro de la societat i la ciutat.

Però sembla que la moderació, amb una estructura relativament reduïda, la bona gestió interna, i inversions estudiades en marketing i internacionalització, han pogut permetre que una empresa que fabrica al país pugui seguir creant-hi riquesa. I com en el cas de Vilaseca, la RSO sembla una font més que provada d'avantatge competitiu a mig i llarg termini, i no pas una moda passatgera... sempre i quan creixi la responsabilitat social dels qui reclamen molt en la seva condició ciutadana i no exerceixen en la consumidora.

Signatures	
 Nom: ESTEVE VILASECA Responsable de l'empresa	 Nom: TERESA PERA Representant del personal
Esteve Vilaseca (Responsable de l'empresa)	Teresa Pera (Representant del personal)

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Sistema de gestió] L'empresa disposa d'un sistema d'indicadors de gestió integrals, relacionat amb la certificació en qualitat, que els permet una presa de decisions objectiva.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Qualitat] Empresa certificada amb la ISO 9001.
- [Etiquetatge] Els productes disposen d'un etiquetatge responsable, amb la presència de diverses llengües, entre les quals el català, i amb constància de la raó social i clara menció de què els productes han estat fabricats al país. Alhora, als albarans a clientela intermediària es fa constar de forma explícita que els productes són fabricats a Mataró.
- [R+D+i] Existència d'un Comitè d'Innovació, originat en la participació en un projecte del CIDEM i Cetemmsa, i que posteriorment s'ha anat consolidant, amb la participació d'entre 8 i 10 persones de diferents departaments. Disposa d'una part rotatòria, amb la qual qualsevol persona de l'organització pot participar.

### RELACIÓ AMB EMPRESES PROVEÏDORES

- [Control subcontractació] Malgrat que no disposen de cap política formalitzada en termes socials, que estiguin certificats en la ISO 9001 els obliga a tenir signada una normativa amb les empreses subcontractades. El fet de tenir una relació històrica amb elles, i conèixer fins i tot al seu personal, facilita el respecte al compliment dels requisits laborals.

### RECURSOS HUMANS

- [Rotació interna de llocs] Entre personal d'oficina, l'empresa adopta una política de rotació de llocs de treball, per a cobrir possibles eventualitats en casos de baixes, permisos i flexibilitat laboral.
- [Política de contractació] El 95% de la plantilla és fixa.
- [Baixa rotació externa] Malgrat que resulta difícil d'avaluar-ne els motius, el cert és que a l'empresa la rotació externa de personal (baixes) és gairebé nul·la, un indicador en definitiva d'una alta capacitat de fidelització del personal.

#### LA DADA RESPONSABLE

El 95% de la plantilla és fixa.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Projectes en pro de la societat] Constitució de la Fundació Jaume Vilaseca (per al Museu del Gènere de Punt). A partir de la col·lecció de màquines de fabricació tèxtil, recopilades pel fundador de l'empresa en veure que els nombrosos fabricants de l'entorn desapareixien en la seva totalitat, l'empresa ha impulsat l'exposició pública de les 250 màquines, de moment en una ubicació provisional, a l'espera de la construcció del Museu de la Industrialització de Ca'n Marfà, que impulsa l'Ajuntament. Disposen d'una fàbrica sencera desmuntada, a punt per a funcionar, encara en actiu fa tot just 10 anys.

### RELACIÓ AMB LA COMPETÈNCIA

- [Foment del diàleg] Recepció de visites de la competència (i en fan ells també).



## Bambuc

### «Benefici i benestar no són incompatibles»

<b>Raó social:</b>	Bambuc, SL
<b>Responsable:</b>	Jordi Argelich
<b>Any fundació:</b>	2004
<b>Activitat:</b>	Desenvolupament de programari, web i solucions per a PIMES
<b>Plantilla*:</b>	7 <span style="float: right;">*Inclou socis/sòcies</span>
<b>Web:</b>	www.bambuc.net



### Antecedents

Bambuc és la veu malaia per a la planta de bambú, que destina la primera etapa del seu creixement a desenvolupar les arrels i posteriorment la planta s'enlaira vers l'exterior. Aquest és l'objectiu de l'empresa, "destinar un o dos anys a construir una base sòlida". En l'actualitat disposen de dues línies de treball: a mig termini es cerca el desenvolupament de programari per a gestió documental d'enginyeries i, per tal de finançar-ho, ja des d'ara adopten una segona línia de treball, els serveis informàtics integrals per a PIMES.

Tots els emprenedors han treballat per a tercers amb anterioritat, i volien "fer l'empresa on ens hagués agradat treballar sempre, fer que sigui un lloc ideal per a nosaltres i per a qui estigui amb nosaltres". La motivació per tant és "fer-ho per nosaltres els emprenedors, però ho exportem a tothom (...) Hem de poder tirar endavant amb benefici, però també amb benestar".

En paral·lel doncs a aquesta línia d'actuació interna en RSO i font motivacional principal, l'orientació a la qualitat de servei i l'atenció personalitzada de la clientela és una segona línia estratègica; "volem trencar amb el tòpic d'informalitat i manca de paraula de la informàtica, que durant el tracte ens vegin diferents, seriosos amb els compromisos". Finalment, en el vessant de l'acció social, el fet que dos dels emprenedors tinguin persones amb discapacitat al seu entorn més proper, els motiva més encara a incloure també dins dels objectius empresarials finalitats d'ordre social, "primer tu fas una acció sense esperar res a canvi, és després que reps el benefici, no és utilitari (...) Sóc més feliç ara amb menys ingressos aquest primer any que no pas guanyant força diners treballant per a tercers (...) No hi ha una estratègia en RSC, terme que hem conegut recentment, però es resumeix en treballar a gust i destinar una part a obra social". Recomanen a l'empresariat que "cerqui motivacions personals i les apliqui a l'empresa".

### Signatures

 SIGNATURES Nom: <b>Jordi Argelich</b> Responsable de l'empresa	 Nom: <b>Eduard Berual</b> Representant del personal
Jordi Argelich (Responsable de l'empresa)	Eduard Berual (Representant del personal)

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Codis] El decàleg d'actituds plasma el que sempre havien pensat els emprenedors, per tal que serveixi d'element transmissor vers la clientela i el personal al créixer l'empresa. D'entrada, serveix com a manual de benvinguda per al personal, però també inclou aspectes relacionats amb la qualitat de vida de les persones a l'empresa, orientació a la clientela a través de la consagració de principis com l'adaptació i la personalització a les seves necessitats.
- [Transparència] El decàleg d'actituds és publicat al web corporatiu de l'empresa des del primer dia. També és convida al nou personal a llegir-lo abans d'acceptar el lloc de treball.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [R+D+i] Es destina un 30% dels recursos a innovació i recerca.
- [Comunicació] A través d'un butlletí electrònic per a clientela i públics col·laboradors es comunica l'evolució de l'empresa i les seves accions en RSO.
- [Qualitat] L'empresa ha rebutjat projectes per tal de no créixer massa ràpid i provocar problemes en una atenció personalitzada de qualitat.

### RECURSOS HUMANS

- [Salut i seguretat] Per tal d'evitar problemes de salut habituals en informàtica, com problemes de cervicals, esquena i mals de cap, tothom disposa de cadires ergonòmiques, i els ordinadors portàtils tenen suports per a posar la pantalla a l'alçada dels ulls.
- [Flexibilitat horària] El personal disposa de total llibertat en permisos per a gestions personals, i ho recuperen quan ho desitgen, donat que es planteja la feina per objectius i no per presencialitat.
- [Conciliació] S'acostuma a concedir un o dos dies de festa després d'èpoques especialment intenses en feina.

#### LA DADA RESPONSABLE

S'acostumen a concedir un o dos dies de festa després d'èpoques especialment intenses en feina.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Donacions] Es destina un 0,7% de la xifra de negoci a una ONG (Fundació Nexa).
- [Acords estratègics amb ONGs] S'ha compromès una col·laboració estratègica amb la Fundació Nexa a mig i llarg termini, entitat pionera en el bressolatge de nens i nenes amb pluridiscapacitat, donant alhora suport als seus pares o tutors. En aquest projecte futur conceben aspectes com fer programari per a gent amb problemes de mobilitat i accessibilitat.



## Bitlònia.com

### «La formació enriqueix»

<b>Raó social:</b>	Know How Technologies, SL	
<b>Responsable:</b>	Josep-Lluís de Gabriel i Eroles	
<b>Any fundació:</b>	2000	
<b>Activitat:</b>	Agència de Màrqueting a Internet	
<b>Plantilla*:</b>	10	<b>*Inclou socis/sòcies</b>
<b>Web:</b>	www.bitlonia.com	

### Antecedents

En plena bombolla d'Internet va néixer Bitlònia.com, una agència de màrqueting a Internet, amb un enfoc centrat en els resultats concrets per al client. El temps acabaria afavorint projectes com aquest, enfocat a resultats.

Com en la majoria de PIMES, la responsabilitat social (RSO) no fou concebuda com a tal d'entrada. El principi rector sempre ha estat "fer les coses bé", ideant un espai per a treballar en el què d'entrada la gent pogués treballar en allò que li agradava. Posteriorment, a partir del segon any s'adonaren que tenien somnis que podien dur a terme a través del projecte empresarial: "en lloc de centrar-se únicament en el creixement econòmic, es podien fer les coses millor, tot i que també per motius egoistes: sentir-se bé amb un mateix". El que anomenaren el Pla de redistribució fou la llavor del que ara s'entén com a RSO. L'agraïment amb l'entorn era l'objectiu: una ciutat que havia apostat per les noves tecnologies, la formació rebuda per les facilitats de la societat actual, la bombolla d'Internet... calia retornar-li el que n'havien rebut. Amb el temps han "conegut gent que parlava de RSO, i ens han ensenyat que es podia divulgar i que fer-ho no li treia valor ni era lleig, tal i com pensàvem".

Les línies mestres de la responsabilitat corporativa de l'empresa són la combinació entre la responsabilitat interna entre les persones i la responsabilitat externa amb les necessitats socials. En aquesta combinació interessant entre dimensió interna i externa, actuen elements de clima laboral com la participació, la conciliació (Premi a la Conciliació Laboral del Consell Comarcal del Maresme) i l'ocupabilitat, amb elements clarament de vocació social com el voluntariat del personal el divendres a la tarda, l'elaboració de llocs web per a ONG sense cost per a elles i la clara implicació amb la comunitat i l'entorn local.

### Signatures



Nom: Josep-Lluís de Gabriel  
Responsable de l'empresa



Nom: Carles Jordà  
Representant del personal

Josep-Lluís de Gabriel (Responsable de l'empresa)

Carles Jordà (Representant del personal)

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Codis] Existència d'un Ideari de compromisos ètics consensuat i formalitzat.
- [Transparència] Creació d'un web públic (bitltonia.org) i una intranet per a la divulgació i la documentació de pràctiques.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Ètica] Assumeixen i apliquen el codi ètic internacional Natural SEO per a la indexació de webs de la clientela.
- [R+D+i] Disposen d'un Comitè d'innovació.
- [Transparència] Han desenvolupat eines per a mesurar amb detall els resultats obtinguts en les campanyes a Internet.

### RECURSOS HUMANS

- [Participació] Els Dies "B" trimestrals serveixen per a assegurar-se que l'empresa no abandona les vies ètiques marcadades. Alhora, tothom és membre com a mínim d'un comitè de decisió. Es realitza una enquesta anual al personal.
- [Conciliació] Cada lloc de treball té el seu propietari i el seu backup, és a dir, tothom pot ser substituït en cas de necessitat per temes personals o de formació. Alhora, dues persones tenen horaris especials d'acord amb la seva situació familiar o personal.
- [Formació] A través del Career Plan es documenten les necessitats formatives de cadascú, alhora que serveix per assignar noves tasques o definir els perfils compatibles per a noves incorporacions.

#### LA DADA RESPONSABLE

A través del Career Plan es documenten les necessitats formatives de cadascú, alhora que serveix per assignar noves tasques o definir els perfils compatibles per a noves incorporacions.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Serveis lliures de càrrec] Realitzen webs per a ONG i l'allotjament de franc, i amb la col·laboració del voluntariat del personal els divendres a la tarda.
- [Voluntariat] El programa Webs Solidàries parteix del concepte de reciclar webs empresarials per a adaptar-les al servei d'una ONG, alhora que a través de la plataforma web es mira de captar voluntariat extern per a col·laborar en les necessitats de les ONG a les que es presta el servei de franc.

### RELACIÓ AMB LA COMPETÈNCIA

- [Foment del diàleg] Forma part de GENTIC, associació comarcal en pro del desenvolupament de les noves tecnologies, que desenvolupa accions en les que col·laboren empreses competidores i serveix de fòrum d'intercanvi d'experiències.

### RELACIÓ AMB LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES

- [Implicació amb la comunitat local] El responsable és present al Consell de Ciutat de l'Ajuntament de Mataró.



## Cetemmsa

### «Corresponsabilitat entre dues parts»

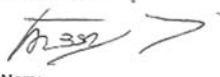

<b>Raó social:</b>	Fundació Privada Cetemmsa
<b>Responsable:</b>	Albert Vidal (Gerent) i Ariadna Manent (RSC)
<b>Any fundació:</b>	1991
<b>Activitat:</b>	Centre tecnològic
<b>Plantilla:</b>	35
<b>Web:</b>	www.cetemmsa.es

### Antecedents

Després de la primera gran crisi del sector tèxtil, i per iniciativa d'administracions públiques, associacions empresarials i altres agents socials, es constituí a Mataró la Fundació Privada Cetemmsa, un centre tecnològic que fomenta la R+D i la innovació tecnològica entre les PIMES. Actualment ha expandit la seva activitat a altres àmbits territorials de l'Estat. Actua en cinc grans àmbits: recerca i innovació, TIC i telecomunicacions, innovació i organització d'empreses, formació i projectes internacionals.

La idea de formalitzar el que de fet ja es venia fent des de sempre en els àmbits de la RSO sorgí arran d'un comitè, que ha facilitat que s'intensifiquin les actuacions, es comuniqui el que ja es fa i s'hagi nomenat una responsable, que dedica part del seu temps a la RSO. Per a ells el benefici és evident; "com a empresa de serveis tenim un retorn molt clar en el tarannà".

Cetemmsa aposta per dues línies clares: la formalització i la participació del personal. L'aposta per la formalització de la RSO, la transparència i per "compartir la gestió" fa que "es legitimin i s'entenguin millor les decisions de la Direcció". L'organització entén la RSO com una "corresponsabilitat entre les dues parts", empresa i personal són copartícips. Les accions han de ser realistes i créixer per taca d'oli; "volem primer de tot posar per escrit el que ja fem, i després anar introduint una o dues pràctiques noves cada any per àmbit; més val acomplir el que ens proposem".

Signatures	
<p>SIGNATURES</p>  <p>Nom: Responsable de l'empresa</p>	 <p>Nom: Representant del personal</p>
Albert Vidal (Responsable de l'empresa)	Ariadna Manent i Sílvia Ferré (Representants del personal)



## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Codis] Existència d'un document formal anomenat Política en RSC i d'un Manual de Bones Pràctiques que anualment incorpora una o dues noves fites per cada àmbit.
- [Responsable] L'entitat té nomenada una responsable de RSC.
- [Transparència] Els comptes anuals són presentats a tot el personal en una reunió anual.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA I EMPRESES PROVEÏDORES

- [Condicions de pagament] Pagament per confirming emès entre una i dues setmanes després de la data de factura, i en condicions avantatjoses (aprox. euribor + 2%).
- [Garantia] S'ha retornat l'import satisfet en alguna ocasió en què es va mostrar insatisfacció amb el servei formatiu prestat.

### RECURSOS HUMANS

- [Participació] El Comitè de Participació, integrat per persones de tots els departaments, no només caps, discuteix mensualment temes que tenen caràcter consultiu per l'Alta Direcció.
- [Formació] Possibilitat de cofinançament al 50% de cursos, ja sigui de forma immediata o diferida en dos o tres anys segons objectius, preu i característiques de la formació.
- [Flexibilitat horària] L'adaptació horària laboral segons necessitats personals ha estat sempre una pràctica habitual, que es posa per escrit per tal que pugui ser valorada.
- [Beneficis socials] Possibilitat d'usar places d'aparcament segons condicions personals. Ofertes de material informàtic.

#### LA DADA RESPONSABLE

**Cada mes es reuneix un Comitè de participació consultiu. Facilitar la transparència permet que s'entenguin millor les decisions.**

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Cessió infraestructures] Cessió d'espais a entitats terceres.
- [Voluntariat] Cessió del temps laboral d'algunes persones a entitats de l'entorn, com és l'assumpció de la Secretaria de la Federació d'Associacions i Gremis Empresarials del Maresme (FAGEM) o la cessió de personal tècnic.

### MEDI AMBIENT

- [Gestió de residus] Disponibilitat de papereres per al reciclatge de paper, que és recollit periòdicament per un centre especial de treball.
- [Estalvi energètic] Especial cura en apagar aparells de climatització durant les hores de no presència, i mantenir finestres i portes tancades durant el seu funcionament.



## Dentell

### «La gestió responsable de la informació»



<b>Raó social:</b>	Dentell, SL
<b>Responsable:</b>	Joan Antoni Pous i Canaleta
<b>Any fundació:</b>	1986 (amb una altra denominació el 1946)
<b>Activitat:</b>	Construcció
<b>Plantilla:</b>	48
<b>Web:</b>	www.dentell.com

### Antecedents

L'any 1946 l'empresa familiar inicià una activitat de promoció immobiliària sota un altre nom. Posteriorment, 40 anys més tard, es constituí la societat Dentell, SL, que es centrà en la construcció. Desenvolupa la seva activitat a Mataró, en la resta del Maresme i el Vallès, en la seva majoria treballant per a grans promotors, tot i que també ho fa en menor mesura per a petits promotors i per a obra pública i equipaments.

L'elevada rivalitat al sector, i l'alt nivell d'exigència actual de la clientela final degut al preu elevat de l'habitatge, ha fet necessari que l'empresa es plantegi com a prioritat la qualitat tant de producte com de servei. Això passa per assegurar el compliment estricte de totes les normatives, l'efectiva coordinació amb altres agents dels projectes i la capacitat de retenció del personal qualificat amb millors salaris i beneficis socials.

Les dues línies de treball en termes de RSO són, d'una banda, la transparència vers el personal i la seva fidelització; "si no dones al personal tota la informació necessària per a la seva feina i per al que els exigeixes, no ho poden fer bé de cap de les maneres. (...) Si tenen informació saben què passa, i crees més lligams; que puguin saber per a qui es treballa i amb qui", i d'altra banda les obligacions cap a terceres persones i entitats, en especial pel que fa a tota la documentació requerida quant al compliment de les obligacions amb Hisenda i prevenció de riscos laborals. "Si compleixen la llei ja és molt, però cerquem la professionalitat. A les proveïdores de sempre mirem de conscienciar-les de què es posin al dia, no només per evitar multes, també perquè els obre més portes, és un procés natural de selecció". La transparència i la gestió de la informació per tant, tant interna com externa, és en aquest cas un aspecte clau.

Signatures	
 <p>SIGNATURES DENTELL CONSULTORS SL La Fleta, 14 Cr. 1a - Tel. 93 756 47 80 07461 MATARÓ Nom: J. A. Pous Responsable de l'empresa</p>	 <p>Nom: J. Reniu Representant del personal</p>
Joan Antoni Pous (Responsable de l'empresa)	Jordi Reniu (Representant del personal)

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Sistema de gestió] L'empresa està implantant un nou sistema de gestió, que permeti una transmissió fluïda d'indicadors econòmics i de gestió de projectes, per tal de facilitar que el personal pugui accedir-hi i poder assegurar en major mesura la qualitat de servei a la clientela, i millorar alhora la coordinació amb la direcció facultativa de les obres (que contracta normalment la seva clientela).
- [Anticipació de legislacions futures] Tot i que l'empresa no es planteja cap certificació, sí que desitja desenvolupar tots els processos que els permetés de fer-ho en cas de necessitat o obligació legal futura.

### RELACIÓ AMB EMPRESES PROVEÏDORES I SUBCONTRACTADES

- [Criteris de selecció] L'alt nivell de regulació en la subcontractació al sector de la construcció fa necessari un acompanyament i sensibilització de moltes empreses subcontractades o bé deixar de treballar amb elles. La primera és l'opció de Dentell, facilitar a les empreses amb les que han treballat des de sempre que es puguin posar al dia en normatives. Malgrat tot, però, algun cop s'han vist obligats a deixar de treballar amb alguna d'elles. Estan també preparant la formalització d'un procés d'homologació d'empreses proveïdores.

#### LA DADA RESPONSABLE

No poden demanar més que complir la llei a les subcontractes, però abans de deixar de treballar-hi miren d'acompanyar-les en la millora.

### RECURSOS HUMANS

- [Igualtat de gènere] Les tres darreres incorporacions a l'oficina han estat dones.
- [No discriminació immigració] El 90% de les sol·licituds de feina vénen de persones immigrades, que en molts casos o no tenen papers o no tenen experiència. L'empresa té com a prioritat estudiar vies de solució, que de moment es limiten a derivar el personal immigrant cap a empreses proveïdores més especialitzades on la formació és més fàcil.
- [Polítiques de contractació] Tot el personal d'oficina és fixe, mentre que a l'obra ho és aproximadament un 70%.
- [Conciliació] Per al personal d'oficina, on el treball en equip no és tan imprescindible com a l'obra, se'ls ha ofert recentment fer festa divendres a la tarda, donant certa el·lasticitat en la compensació horària dins la setmana.
- [Beneficis socials] Per a fomentar que el personal d'obra passi per les oficines, se'ls ofereix la possibilitat d'assessorar-los en aspectes personals (laborals, financers i legals) que els poden oferir el personal i persones col·laboradores de l'empresa.



## Residència Cerdanyola

«Gent del barri per a gent del barri»

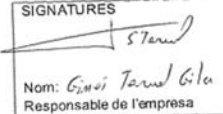
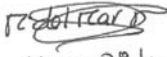
<b>Raó social:</b>	Centre Geriàtric Cerdanyola
<b>Responsable:</b>	Ginés Teruel i Gila
<b>Any fundació:</b>	1994 (2003 per al nou equip directiu)
<b>Activitat:</b>	Residència assistida / Geriàtric
<b>Plantilla:</b>	24
<b>Ubicació:</b>	Av. Puig i Cadafalch, 208 – 210 (Mataró)

### Antecedents

L'actual propietat i equip directiu del centre en va assumir la gestió el 2003, augmentant el nombre de places a 34-44 famílies i augmentant el personal d'atenció, consolidant dues persones per al torn de nit i mirant de mantenir la majoria de personal que tenia el centre. "L'objectiu és créixer, créixer i créixer, ser el centre de referència al barri de Cerdanyola, donant sortida a les necessitats socio sanitàries de la gent del barri. (...) Els reptes són un centre de dia i arribar a les 50 places, i més endavant oferir ajuda domiciliària".

"Créixer era una necessitat per sobreviure, una mida mitjana permet millorar el servei sense els problemes de deshumanització d'un centre gran, no ingresem persones sinó famílies". Definir un entorn d'atenció personalitzada, implicant les famílies i la comunitat de l'entorn, fou la motivació inicial del projecte; "es mira d'anar millorant i introduint petites millores constantment en tots els aspectes, és una aposta a mig i llarg termini, i el personal ho entén, doncs reinvertim el 100% dels beneficis".

La política del centre s'ha orientat a incorporar persones i empreses proveïdores i personal del propi barri; "a part d'alimentació, al barri acaba trobant les proveïdores de confiança que necessites. (...) Tenir personal del barri també ajuda a reduir o quasi eliminar l'alta rotació per baixes que hi ha en el sector". En el vessant extern, s'ha potenciat la implicació amb la comunitat de l'entorn; "de fet el barri ens ajuda a nosaltres: vénen a buscar i baixar els avis i àvies, ens ajuden a fer el menjar, etc. (...) S'ha millorat la reputació i hi ha llista d'espera de famílies i també de personal!". El Centre Geriàtric Cerdanyola és un exemple de coherència estratègica entre la RSO interna i l'externa, amb l'obtenció d'avantatges competitius a mig i llarg termini fruit de la reputació creada i la sensació creada entre la gent del barri de ser el centre de referència del barri.

Signatures	
 Nom: <i>Ginés Teruel Gila</i> Responsable de l'empresa	 Nom: <i>M<sup>a</sup> del Mar Prieto</i> Representant del personal
Ginés Teruel i Gila (Responsable de l'empresa)	M <sup>a</sup> del Mar Prieto (Representant del personal)

## Pràctiques responsables més destacades

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Qualitat] Disposen d'un Programa d'Atenció Personalitzada per a cada família (per a l'empresa, la família, que inclou la persona resident, és la clientela), amb reunions en les que participa la persona professional de referència, la família i una tercera persona de l'organització.
- [R+D+i] Des de 2003, quan van assumir la propietat i gestió del centre, s'han reinvertit el 100% dels beneficis.

### RELACIÓ AMB EMPRESES PROVEÏDORES

- [Internalització] Han internalitzat el servei de cuina per a implicar-lo en major mesura amb el projecte.
- [Criteris de selecció] Miren de treballar amb persones i empreses proveïdores del propi barri, en especial pel que fa a manteniment. També s'ha sol·licitat a les proveïdores d'aliments que els serveixin els productes en caixes de plàstic reciclables.

### RECURSOS HUMANS

- [Igualtat de gènere] Dos dels professionals auxiliars són homes, tot i que en cas que ho desitgi alguna resident se li assigna una dona.
- [Conciliació i flexibilitat] La disponibilitat d'una persona corretorns facilita la cobertura de baixes temporals i permisos per motius personals.
- [Polítiques de contractació] El personal és del barri en general, que facilita una major implicació i una menor rotació (en el darrer any només han tingut una sola baixa en un sector on és molt habitual). La pràctica totalitat del personal és fixe, fins i tot la persona corretorns, en general retribuïts per sobre conveni.
- [No discriminació per edat] L'estructura per edats de la plantilla és equilibrada, la meitat són majors de 40 anys.
- [Acollida persones en pràctiques] Anualment acullen un total de 14 persones en pràctiques
- [No discriminació immigració] L'empresa va ajudar a una treballadora gambiana en el seu procés de reagrupació familiar. Malauradament va morir poc després.
- [Bonificacions a la infància] Es facilita a les treballadores poder agrupar les hores de lactància i substituir-les per un allargament del permís de maternitat, avantatge al que ja s'ha acollit l'única treballadora que fins ara ha estat en situació de fer-ho.

#### LA DADA RESPONSABLE

El personal i persones externes són en general del propi barri, i durant les festes del barri es conviden les persones residents a participar-hi.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Implicació amb la comunitat] Amb la idea de potenciar l'animació sociocultural de les persones residents, durant les festes del barri es col·labora amb l'organització, i gent del barri visita els avis i àvies per a convidar-los a participar de les activitats, ajudant-los a baixar al carrer i fer el menjar. També es col·labora amb la parròquia adjacent, que els dilluns van a fer la lectura i donar la comunió.

### MEDI AMBIENT

- [Gestió de residus] Separació de tots els residus per tipus (orgànics, oli, material de cures i agulles), i tenen en projecte fer-ho per a cartró i plàstic.

## Residència Laia

### «La RSO com a sistema de gestió»

<b>Raó social:</b>	Delta serveis socio-sanitaris, SL
<b>Responsable:</b>	Montse Alsina
<b>Any fundació:</b>	2000
<b>Activitat:</b>	Residència geriàtrica
<b>Plantilla:</b>	49
<b>Contacte:</b>	www.residencialaia.com

### Antecedents

La Residència Laia va néixer l'any 2000 com a residència assistida (per tant, els i les residents són d'edat avançada, superior normalment als 85 anys, i amb dependència física o psíquica), amb la clara voluntat de "crear una casa i no un hospital per a les persones dependents". Els reptes inicials foren la necessitat de corregir fets com la baixa qualificació general dels i les professionals del sector, els baixos nivells salarials per conveni, la baixa motivació i falsa creença que cuidar avis i àvies ho pot fer qualsevol.

Aquests tòpics són els que van plantejar la necessitat d'establir un pla de formació i de fidelització del personal. Així per exemple es treballa en un programa de formació en habilitats, per tal d'orientar el personal en els valors de Laia, autoestima, relaxació, etc. Per tant, va més enllà de la qualificació tècnica; "si volem fer que les persones que atensem sentin que són a casa seva, que segueixen vivint, retornar-los la il·lusió i dir-los que és un lloc de vida en definitiva, calia que el personal també ho visqués com a tal".

Les línies estratègiques en RSO seguides, per tant, han estat sobretot l'establiment de mecanismes, plans i processos que assegurin una adequada coordinació del projecte per tal que conjuntament caminin juntes totes les seves parts. Han desenvolupat un sistema de gestió altament professionalitzat, gestió per processos, un codi ètic i han planificat formació sobre ell, i creat mecanismes de participació i autoavaluació del personal que els permeti la millora continuada.

Signatures	
 <p>SIGNATURES DELTA Serveis Socio-sanitaris, SL Nom: Responsable de l'empresa</p>	 <p>Nom: Representant del personal</p>
<b>Montse Alsina (Responsable de l'empresa)</b>	<b>Antoni Vera (Representant del personal)</b>

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Codis] En la memòria del 2003 feren constar el codi ètic, que han adaptat del d'Infermeria. L'objectiu per al 2006 és fer formació entre el personal sobre el codi ètic.
- [Sistema de gestió] Tenen implantat un sistema de gestió altament professionalitzat que estableix tres nivells organitzatius i la relació entre ells a través de processos estandaritzats (processos de salut, autonomia personal i relació), utilitzant un programari suís per a la gestió dels processos de cures a la persona.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Transparència] Les famílies tenen accés lliure al centre en tot moment, i la directora les atén sempre personalment quan tenen suggeriments, la qual cosa fa que la bústia de suggeriments de què disposen no sigui pràcticament utilitzada per innecessària.
- [Noves tecnologies] Disposen d'un servei de webcam per tal que les famílies puguin veure els o les residents.
- [Comunicació] Una revista trimestral permet una relació més directa amb les famílies.

### RECURSOS HUMANS

- [Participació] L'equip directiu (primer nivell de gestió) està format per personal multidisciplinar (infermeria, supervisió i psicologia) que es reuneix setmanalment.
- [Ocupabilitat] Periòdicament el personal fa un qüestionari d'autoavaluació, els resultats del qual es contrasten amb l'opinió de l'equip al que pertany.
- [Rotació interna de llocs] El 25% del personal està en un programa de rotació de torns voluntari i incentivat, que evita la creació de vicis per la repetició de les mateixes tasques.
- [Polítiques de contractació] Amb la voluntat de reduir la rotació externa del personal per baixes, s'ha potenciat la incorporació de dones de més de 45 anys procedents de la reconversió del sector tèxtil i el turisme, i que ha millorat molt l'estabilitat. La contractació és indefinida.
- [Protocols] S'ha elaborat un protocol d'acollida per als professionals la missió del qual és facilitar la seva inserció al centre i també disposen d'un protocol de funcionament del menjador que facilita l'aprenentatge ràpid i el bon funcionament d'aquest servei.
- [Beneficis socials] Es pretén implicar la família del personal, amb accions com regals als fills i filles del personal per Reis, o la integració en les activitats del centre, aniversaris, etc.

#### LA DADA RESPONSABLE

La implantació d'un sistema de gestió altament professionalitzat pretén l'orientació a la qualitat de vida dels i les residents i la implicació del personal.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Implicació amb la comunitat] El centre ha rebut el Premi ACRA a la innovació en l'atenció a les persones grans, per un programa amb l'Escola Pia per a la implicació de la canalla en l'organització d'activitats amb els i les residents.

## Restaurant Raïm

«La RSO dóna tranquil·litat»

<b>Raó social:</b>	Raïm Plats 2000, SL
<b>Responsable:</b>	Carles Zandundo
<b>Any fundació:</b>	2001
<b>Activitat:</b>	Restaurant i bar
<b>Plantilla:</b>	21
<b>Ubicació:</b>	c/ Barcelona, 18 (Mataró)

### Antecedents

El Restaurant El Raïm va ser fundat el 2001 per la família propietària de la Fonda Europa de Granollers. Actualment en Carles n'és l'administrador. L'enfocament inicial del negoci en la seva fundació era la cuina informal, i tot i que mantenen encara plats com el pa amb tomàquet, les amanides i els embutits, s'està orientant cap a una cuina més elaborada i formal, però a preus justos. La recent reforma del local ha de donar-li un nou impuls en aquesta etapa. Disposen també de cafeteria.

A l'analitzar la motivació de l'empresari ens adonem que no és gens convencional: "sóc un empresari del que es diria d'esquerres, procuro ajudar la gent, i tot i que encara no em surt rendible, me'n vaig a dormir molt tranquil, però cal fer-ho sostenible, és clar, mirarem de què ho sigui ja aquest any amb la reforma, la cafeteria i l'orientació cap a una cuina més formal com la de la Fonda Europa, i obrir el local durant 18 hores". És també molt crític amb les administracions, segons ell per les poques facilitats que s'atorga a la creació de llocs de treball, la regularització del personal immigrant o la gestió del centre de la ciutat. La seva personalitat i motivació filantròpica és clara, i és de fet un dels tipus d'empresariat socialment responsable que es van identificar en l'estudi anterior de l'IMPEM sobre la RSO a les PIMES de Mataró el 2005, tot i que no siguin ni de bon tros els més nombrosos.

La tranquil·litat amb la què en Carles se'n va a dormir l'obté d'una banda perquè demana al seu equip "que mai no facin ni serveixin un plat que no es menjarien; una altra norma per la sala és que si no s'ha menjat una cosa, no es cobra"; un sentit i aposta per la qualitat i l'exigència. De l'altra, "sóc de l'opinió que si el treballador està bé, treballarà bé, és el que m'hagués agradat que fessin amb mi". Assegura que "no sé si serà rendible, ho sabré d'aquí a cinc anys; al sector es practica la màxima de 'és el que hi ha', però a mi això no m'agrada, si no ens portem bé les 12 hores que passem junts malament... faig d'entrenador perquè l'equip funcioni".

Signatures	
 SIGNATURES <b>RAÏM</b> PA AMB TOMÀQUET C/ Barcelona, 18 - Tel. 93 790 15 23 Mataró Nom: _____ Responsable de l'empresa	 Nom: _____ Representant del personal
Carles Zandundo (Responsable de l'empresa)	Pere Cardona (Representant del personal)



## Pràctiques responsables més destacades

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Garantia] Existència de la norma de no cobrar un plat que no hagi estat consumit per la clientela.

### RECURSOS HUMANS

- [Igualtat de gènere] No hi ha cap política formal en aquest sentit, es valoren les aptituds. A la pràctica, hi ha un total de 3 homes i 2 dones a la cuina, i 2 homes i 5 dones a la sala.
- [No discriminació immigració] De les 12 persones, un 75% (9 persones) són immigrades de Sudamèrica, Àfrica, Àsia o Europa.
- [No discriminació per edat] Han contractat en ocasions persones majors de 50 anys.
- [Flexibilitat horària] El personal de cuina té llibertat d'horaris (en general d'entrada entre les 9 i les 10 del matí), només han d'assegurar que a la una està tot a punt. No es demana justificar els permisos per qüestions personals.
- [Política de contractació] Passats els 3-6 mesos, es fa sempre fixa la persona.
- [Beneficis socials] L'empresari acostuma a ajudar el personal estranger en la regularització de la seva situació legal, ajut en les gestions per la compra d'un habitatge o altres tràmits importants.
- [Gestió de conflictes] Per norma general l'empresari no interfereix en possibles conflictes, com en altres aspectes deixa que d'entrada les coses funcionin soles. Tanmateix, disposa de criteris clars sobre la necessitat de què l'equip funcioni en harmonia, amb la qual cosa si una persona el trenca és convidat a marxar, primant el criteri de l'equip al del propi empresari.

#### LA DADA RESPONSABLE

Un 75% del personal és immigrant de Sudamèrica, Àfrica, Àsia o Europa.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Implicació amb la comunitat] Ha participat, amb altres botiguers del carrer Barcelona, en la col·locació de flors i plantes a l'exterior, perquè creu que la política de promoció del centre de la ciutat és inadequada.

## Senfo

### «Foment de les relacions responsables»

<b>Raó social:</b>	Serveis d'educació no formal, SL
<b>Responsable:</b>	Sergi López i Junqueras
<b>Any fundació:</b>	1996
<b>Activitat:</b>	Projectes ludicoeducatius, socials i culturals per a escoles, administracions i empreses
<b>Plantilla*:</b>	225-250 <b>*Entre personal d'estructura i desplaçat (uns 200)</b>
<b>Web:</b>	www.senfo.com



### Antecedents

L'empresa fou constituïda per dos germans, un educador social i expert en intervenció en infància i adolescència amb risc d'exclusió i un advocat i expert en gestió empresarial, inicialment per a oferir serveis professionals de Lleure Educatiu a les escoles. Amb el temps identificaren un sector incipient amb l'objecte de col·laborar a la formació integral de l'infant i l'adolescent. La necessitat subjacent és la necessitat de les famílies de conciliar la vida professional amb la familiar i escolar; "defensem una idea de conciliació que complementi l'educació formal a través d'una educació integral de l'infant, però que implica activament alhora les famílies en el procés".

Com a sector incipient, es trobaren amb la problemàtica de la manca de personal qualificat; "ha calgut inventar moltes coses, que poc a poc s'han anat corregint apostant decididament per la formació contínua com a filosofia empresarial. Tot i així, segueix sent necessari el màxim recolzament i reconeixement d'aquesta tasca social per part de l'Administració, l'Escola, i els pares i mares, a l'objecte de situar el sector del Lleure Educatiu professional en el lloc que li correspon per la seva acció social. D'aquesta forma, caminarem decididament cap a una resposta eficient, actualitzada i innovadora a les necessitats agreujades que demanda la societat actual en aquest sector vital".

Amb la recent posada en marxa del primer conveni col·lectiu del Lleure Educatiu, Social i Cultural a Catalunya (promogut per la patronal ACELLEC, que engloba un total d'entre 25 i 30 empreses del sector), s'ha aconseguit un estatus inicial per als i les professionals que ha d'anar millorant amb el pas del temps la consolidació del sector i la sensibilització de les escoles, Administració i els mateixos pares i mares. Una segona línia de treball ha estat el foment de la professionalitat i la responsabilitat dels recursos humans, amb aspectes com l'autogestió del temps i els objectius, adoptant fórmules laborals flexibles, captant personal ad hoc per a projectes que després desplacen a les escoles; "però no som una ETT, sinó projeccionistes de Lleure Educatiu, Social i Cultural; tot es documenta en un projecte tècnic que defineix les relacions amb totes les parts interessades".

### Signatures

 <p>SIGNATURES Nom: <u>Sergi López</u> Responsable de l'empresa</p>	 <p>Nom: <u>Iolanda Boldú</u> Representant del personal</p>
<b>Sergi López (Responsable de l'empresa)</b>	<b>Iolanda Boldú (Representant del personal)</b>

## Pràctiques responsables més destacades

### BON GOVERN I TRANSPARÈNCIA

- [Codis] Existència d'un escrit flexible de la direcció lliurat al personal nou on s'informa del projecte global, els criteris de relació amb la clientela i les altres parts interessades.

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Transparència] Abans d'iniciar una relació amb una escola o administració clienta es formalitza un document de projecte tècnic, on es documenten les relacions amb totes les parts interessades (AMPA's, escoles, etc.), i s'estableixen mecanismes de rescissió de contracte si s'escau.

### RECURSOS HUMANS

- [Polítiques de contractació] A causa de la incipència del sector, l'empresa ha estat una de les impulsores del primer Conveni col·lectiu de Lleure Educatiu, Social i Cultural a Catalunya, promogut per la patronal ACELLEC, que agrupa entre 25 i 30 empreses catalanes, per tal de facilitar la professionalització i millorar les condicions laborals. L'empresa mira de millorar entre un 5 i un 15%, segons els casos, els mínims que fixa el conveni. La filosofia de contractació laboral és primordialment la indefinida, que abraça la modalitat de fixes discontinues a temps parcial i la indefinida a temps complert, pel que fa al personal desplaçat i d'estructura respectivament.
- [No discriminació per edat] Ha participat en un èxitós projecte pilot ja consolidat d'inserció de dones majors de 45 anys al Maresme amb suport del Consell Comarcal del Maresme. Potencien la complementarietat entre joves (activitats i iniciativa) amb més grans (mares en molts casos; per tant aporten seguretat i experiència en el tracte amb canalla).
- [Flexibilitat horària] Tot el personal d'estructura disposa de plena llibertat per a organitzar la seva jornada sempre que no afecti l'activitat de tercers. Organització per tant per objectius.
- [Formació] Es subvenciona al 100% un programa de formació tant per a personal d'estructura com desplaçat, i suposa de fet una eina de fidelització i vinculació amb l'empresa especialment, per aquest darrer.
- [Bonificacions a la infància] Subvenció del 100% per a fills i filles del personal d'estructura en les activitats de Casal de Nadal, Setmana Santa i Estiu que organitza Senfo arreu del territori català.
- [Gestió de la ruptura] Especialment per al cas del personal desplaçat, s'acompanya en la mesura que és possible el personal que ha de ser recol·locat en altres empreses del sector per la pèrdua d'algun contracte amb alguna escola client.

#### LA DADA RESPONSABLE

L'empresa ha estat una de les impulsores del primer Conveni col·lectiu de Lleure Educatiu, Social i Cultural a Catalunya, a través de la patronal ACELLEC.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Donacions] Alguns membres de l'equip directiu conviden, donant exemple, a l'apadrinament de nens i nenes del Tercer Món.

### RELACIÓ AMB LA COMPETÈNCIA

- [Foment del diàleg] A través de la patronal ACELLEC l'empresa participa del diàleg entre les empreses del sector per a professionalitzar-lo.



**FERRETERIA  
LLUISA**



## Empreses individuals

### «La responsabilitat és meva»

<b>Raó social:</b>	Anaïs Floristes	Ferreteria Lluïsa	Roc Transports
<b>Responsable:</b>	Ana Teruel	Lluïsa Ramos	Roc Terricabres
<b>Any fundació:</b>	1999	1997	1992
<b>Activitat:</b>	Floristeria	Ferreteria	Transports
<b>Plantilla*:</b>	1	1	2
<b>Contacte:</b>	Rda. Sant Oleguer, 122-124 (Mataró)	Poeta Punsola, 1-3 (Mataró)	rocterri@terriespe.com (Argentina)

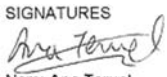

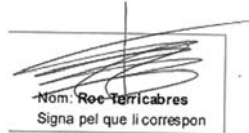
### Antecedents

Ana Teruel, originària d'Almeria i que sempre es disculpa per no parlar bé el català quan ho fa magníficament bé, va iniciar la seva singladura en la floristeria en un negoci familiar mentre estudiava. A l'arribar a Catalunya i no trobar cap sortida professional atractiva, va optar per muntar un negoci del que més coneixia, la floristeria. Aposta per "fer coses que siguin diferents, faig cursets constantment, m'agrada la decoració, per tant m'agrada la creació i la innovació, diferent de la floristeria tradicional", i acull alumnes en pràctiques per "col·laborar una miqueta en el seu aprenentatge, a l'hora que ells m'aporten també la seva visió més fresca, un nou punt de vista, és un intercanvi"

Lluïsa Ramos, que porta més de 30 anys en la ferreteria i que va estar vint-i-tants anys en una de les botigues que va haver de tancar d'una coneguda cadena de ferreteries de la ciutat, va optar finalment per muntar un negoci del que més coneixia, la ferreteria. Per ella "només la família estaria per sobre del negoci, em dóna motivació, superar-me en una venda i pensar que ho he fet, és com un premi", ajuda als i les joves perquè "a mi no em costa més que estar per ells, em fa sentir millor, els ensenya què és la vida d'un negoci", i està a l'Associació de Comerciants perquè "tinc coses a dir i crec que si estic al capdavant tinc la possibilitat de dir alguna cosa(...)ser negociant és estar present i lluitar".

Roc Terricabres no havia estudiat, posant-se d'entrada a treballar en un hospital. Posteriorment, però, es va treure el graduat, i al quedar-se en atur va decidir ajudar puntualment a la seva germana fent encàrrecs amb la seva furgoneta 4L, fins que "vaig anar agafant consciència de què volia fer", créixer en el que més el motivava, els transports. Assegura que ara pot "fer una cosa amena, de la que n'estic orgullós, disfruto de fer rutes, ser ràpid, mirar de superar-me". Creu en la diversitat, li agrada viatjar, "totes les coses punyents en la societat miro d'integrar-les, i per tant al demanar un treballador m'és igual com sigui", i és mediambientalment sensible, "pot fer riure si vols, però tenim una bossa de deixalles als camions que buidem periòdicament (...) m'emprenya veure com surten papers de les finestres dels cotxes".

### Signatures

 SIGNATURES Nom: Ana Teruel		 Nom: Roc Terricabres Signa pel que li correspon
Ana Teruel	Lluïsa Ramos	Roc Terricabres

## Pràctiques responsables més destacades

### RELACIÓ AMB LA CLIENTELA

- [Garantia] Anaïs canvia una planta o flor que no aguantí 2 o 3 dies (garantia informal).
- [Formació] Anaïs assisteix a cursos especialitzats amb assiduitat (núvies, Nadal, decoració de restaurants, etc.)
- [R+D+i] Lluïsa ha reformat recentment la botiga per a dotar-la d'una major zona d'exposició i aparador a partir de les necessitats detectades.
- [Fidelització] Anaïs realitza obsequis a la clientela habitual durant èpoques com el Nadal, o petits regals segons determinats volums de venda.

### RECURSOS HUMANS

- [Acollida de persones en pràctiques] Anaïs acull anualment en pràctiques a joves amb necessitat d'orientació laboral, en el context del programa Xplora de l'IMPEM. També col·labora amb l'Ajuntament de Vilassar de Mar en acollir gent en pràctiques.
- [Acollida de persones en pràctiques] ] Lluïsa també acull unes 4 persones a l'any entre 2 i 4 dies per a què tinguin el seu primer contacte amb el món laboral.
- [Política de contractació] En l'oferta de feina que Roc va transmetre a l'IMPEM no feu cap mena de discriminació per edat, gènere o origen, i va acabar finalment contractant a un home de més de 40 anys.
- [Flexibilitat horària i conciliació] Roc té un acord verbal amb el seu treballador per tal que pugui disposar de festa 2 o 3 tardes a la setmana. De mutu acord, també adapten l'horari laboral a les necessitats de la feina per l'estacionalitat que pugui presentar.

#### LA DADA RESPONSABLE

Les relacions personals directes ajuden a entendre millor la responsabilitat social.

### RELACIÓ AMB L'ENTORN SOCIAL

- [Implicació amb la comunitat] Anaïs col·labora amb les festes del barri amb la donació d'algunes plantes.
- [Voluntariat] Lluïsa col·labora amb l'Associació de Comerciants de Rocafonda en els actes de les festes del barri. També és la presidenta de dita associació, a través de la qual és present a l'Àgora de Mataró.

### MEDI AMBIENT

- [Ús de materials] Anaïs només ven productes fertilitzants ecològics, poc difosos ara per ara i que no són obligatoris encara.
- [Gestió de residus] Els dos camions de Roc tenen a la cabina una bossa de deixalles on és obligatori de llançar-hi tots els residus i deixalles que es generen.



## Conclusions finals a l'estudi

De l'estudi realitzat, doncs, podem concloure alguns aspectes destacables:

1. Les PIME de Mataró tenen un **potencial important** quant a RSO. L'estudi del 2005 ens va deixar clar que existeix una motivació subjacent important entre l'empresariat, que malgrat tot encara no es plasma en grans pràctiques concretes. Els exemples donats pretenen precisament fer una crida a aquesta motivació per a trencar les reticències que poden existir encara per a traduir en pràctiques la motivació.
2. El **missatge a transmetre a les PIME** ha de ser pràctic, sobretot destacant l'exemple que empreses com les estudiades poden donar en el sentit que és possible considerar que "responsabilitat social = rendibilitat sostenible".
3. Totes les empreses, independentment de la seva mida, poden ser socialment responsables i obtenir-ne avantatges. Per tant ja no discutim sobre el sentit de la RSO en termes d'un eix Gran Empresa – PIME, sinó en l'eix **PIMES – microempreses**, i la resposta és sempre positiva.
4. A l'àmbit dels **Recursos humans** la majoria d'empreses estudiades hi tenen bones pràctiques, pel fet que és un públic comú i important per a totes elles. Val a dir però que hi ha subàmbits que estan clarament poc treballats, com és la conciliació entre la vida laboral i la personal i familiar, la integració de persones amb discapacitat, la diversitat de races a la feina i les pràctiques més enllà de la llei en temes de seguretat, salut i higiene al lloc de treball.
5. Hi ha però altres àmbits incipients que poden aportar un gran sentit de responsabilitat a les empreses, i alhora fer d'efecte multiplicador. Els **criteris socialment responsables en l'elecció de les empreses proveïdores** és el primer catalitzador social de difusió de la RSO. Si totes les empreses introdueixen algun criteri, la RSO es pot acabar difonent com una taca d'oli per la via del proveïment a tot el mercat.
6. Un segon àmbit incipient i que pot aportar una enorme potencialitat de retorn en avantatges a mig i llarg termini és l'**acció social i la implicació amb el territori**. Les PIME per naturalesa tenen un impacte natural en un territori local. Desenvolupar accions al respecte pot aportar elements en la millora de la reputació de l'empresa i actuar de manera preventiva davant de contingències o necessitats futures de l'entorn.
7. Les accions però han de tenir un cert **alineament estratègic**, és a dir, cal que tinguin un sentit per l'empresa, ja sigui per cultura, sector econòmic o imatge buscada, si es vol que els avantatges siguin sostenibles en el temps i aportin beneficis clars. Cal assumir però que comunicar la RSO no ha de ser un tabú tot i que, això sí, calguin eines no convencionals de comunicació, en tot cas sempre accessibles a la PIME.
8. Ara bé, si el paper de les PIME és clar, no ho és menys la **implicació de l'Administració en difondre les seves pràctiques**, fet que premia les empreses socialment responsables i alhora promou un efecte imitació entre altres empreses.
9. Tanmateix, la millor política pública és **practicar amb l'exemple**. El 40% del PIB de l'Estat és generat per les compres del sector públic, amb la qual cosa la introducció de criteris de responsabilitat social en les compres, i la difusió de pràctiques pròpies, crea de forma automàtica i de la nit al dia (tot i que no és fàcil canviar la sistemàtica) un mercat socialment responsable d'àmbit estatal.
10. Amb tot això, val a dir que els **consumidors i consumidoros** tenen també un paper clau: a través de les seves decisions de compra haurien de premiar les empreses socialment responsables. D'aquesta manera, és possible generar arguments sostenibles davant l'empresariat. Les empreses són i han de ser organitzacions lucratives.



 Generalitat de Catalunya  
**Servei d'Ocupació de Catalunya**

 **Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis 