

## Renfe i Responsabilitat Social

Josep Maria Canyelles\*  
Juliol 2007

La gestió de la Responsabilitat Social es basa en les capacitats de l'empresa per a identificar els aspectes més rellevants per mitjà del diàleg amb les parts interessades, tot afrontant-los amb una bona gestió, un bon govern, una innovació social intel·ligent i amb una dosi suficient de transparència.

El cas RENFE és paradigmàtic per la gravetat de les mancances en el rendiment de la gestió i per l'impacte negatiu damunt els partprenents, fet que ens motiva a fer-ne una certa anàlisi tot plantejant finalment el dubte de com es donarà compte d'aquest desgavell damunt l'economia del territori a través de la Memòria de Sostenibilitat de l'exercici.

### Els fets

A l'editorial del Periódico del 24 de febrer s'hi deia que *"en el temps que ha transcorregut d'aquest any s'han produït 18 interrupcions del servei. És a dir, els trens han fallat, de mitjana, un de cada tres dies. Resulta descoratjador pensar que dilluns o dimarts hi haurà una altra incidència que afectarà milers d'usuaris. I també ho és que Renfe sigui incapaç de corregir, amb les inversions o els canvis en la gestió que siguin necessaris, una situació que sembla pròpia d'uns transports tercermundistes"*. Això es deia al mes de febrer i els problemes no s'han aturat, com és lògic quan comprem que són fruit d'anys de deixadesa.

Avui 9 de juliol un estudi de macromobilitat mostra que només el 14,3% dels catalans utilitzen el transport públic per a fer els 150 milions de desplaçaments que es registren cada setmana a Catalunya, segons informa el Periódico.

I no ens sorprèn el fet que el servei de **Rodalies de Renfe** obté la **pitjor puntuació** entre tots els mitjans de transport, un 5,81 sobre 10 entre els usuaris habituals, mentre que la millor nota, un 8,71, és per a la moto, seguida de la bicicleta, 8,49. **Hi ha un malestar amb el servei públic**, i les raons més citades per utilitzar el transport privat són l'estalvi de temps i la inexistència d'alternatives.

Ha quedat sobradament demostrat, reconegut i acceptat que la situació caòtica a què s'ha arribat és fruit d'una desídia i manca d'inversió sostinguda durant anys, en un dels territoris més rendibles econòmicament per a la companyia i en el qual ara **està causant un greu perjudici a la seva competitivitat**.

**Les companyies que gestionen un servei públic, precisament per aquesta condició i per la provisió de serveis que fa a tota la comunitat tenen una especial responsabilitat, que per descomptat no solament davant l'administració pública i la seva clientela directa, sinó que aplega tot un seguit de parts interessades molt diverses.** Afrontar la situació des de l'RSE es fa també necessari, de la mateixa manera que cal fer-ho des d'altres disciplines de la gestió com la Gestió de la Qualitat.

## **El model d'empresa**

Permeteu-me plantejar el comentari des de la perspectiva de la mateixa planificació estratègica de la companyia. La Missió de *RENFE Rodalies* és “*el transport de viatgers en àrees de mobilitat intensiva i recurrent...*”.

La missió de la Renfe del segle XXI no hauria de limitar-se en el seu redactat a ser el transport de viatgers. Aquesta és una missió tan pobre que sembla més aviat una mera funció. Potser hauria d'aspirar a alguna cosa molt més integrada en el seu context com ara una missió que tingués com a nucli fort “Facilitar el desenvolupament de territori i les activitats productives mitjançant el transport de les persones...”.

La diferència és fonamental. Si l'empresa té falles en la seva funció de transportar, ha deixat de crear un 1 o un 2% de valor... Si l'empresa falla en la seva funció de donar suport a les activitats productives del territori mitjançant el transport, es fa molt més clar que han estat destruït valor, valor de l'entorn, de les empreses, de les parts interessades...

Si això va acompanyat d'un model de gestió en què els directius queden plenament vinculats a la missió –per descomptat amb el sou-, la diferència encara és més evident.

## **La cultura corporativa**

El model d'empresa també inclou la seva cultura corporativa, la qual és hereva d'unes estructures no solament funcionaries sinó també centralistes i on les decisions prenen un caire polític que no passarien el filtre de qualsevol país desenvolupat. Moltes de les seves decisions no vénen marcades tant per una Visió sobre allò que l'empresa vol ser i com vol crear valor, sinó per una RetroVisió, és dir les rèmores d'unes maneres de gestionar que han format part de la companyia durant molt temps i de les quals és difícil desempallegar-se'n si no hi ha un procés de gestió del canvi a partir d'una voluntat molt profunda i integrada a l'estratègia.

La cultura de la Responsabilitat Social pot esdevenir clarament un inductor per a moltes empreses que han de fer un salt en el seu model cultural. L'RSE, com a cultura corporativa, pot actuar com a accelerador del procés inhibint les inèrcies que dificulten el canvi i oposant uns nous valors positius enfront les inèrcies dels anys. Alhora, aquesta cultura de la responsabilitat social que pot ser punt de sortida per a engegar també ha de ser punt d'arribada per a identificar les

expectatives dels partprenents de l'empresa i ajudar a reformular la pròpia visió i estratègies corporatives.

## **Responsabilitat Social**

L'RSE ha de ser sens dubte un procés estratègic, però que requereix una dimensió tècnica, per exemple en el seguiment de certs indicadors que, per mitjà de la transparència, han de facilitar l'elaboració de la Memòria d'RSE.

Una empresa que faci aquest exercici de transparència està en camí de gestionar la seva responsabilitat, molt especialment si l'informe resultant i el procés per a obtenir-lo compleix amb els mínims requisits d'implicació de les parts interessades, d'identificació consensuada de la materialitat i de verificació independent.

De vegades les Memòries no donen compte de les informacions que hom espera trobar-hi. Per exemple, en el cas que ens ocupa, no s'explica perquè la distribució dels ingressos per zones operatives no guarda una proporció amb el nombre de viatgers. O no s'entén que el tram més rendible de tota la companyia sigui un dels que han rebut menys inversió. L'RSE no es limita a la transparència de dades sinó que ha d'anar acompanyada d'una responsivitat, una **capacitat de donar resposta a les preguntes i expectatives que els partprenents han vingut expressant durant anys.**

En canvi, cal destacar un element positiu en la memòria de Renfe (2005) almenys des del punt de vista de la tècnica RSE i en comparació amb moltes d'altres companyies. És força habitual que moltes empreses entenguin la dimensió econòmica de la memòria de sostenibilitat com una mera transposició de les principals dades de la memòria financera, desatenent allò que és més rellevant i distintiu que és precisament l'impacte econòmic respecte als partprenents.

En el cas de Renfe cal dir que, ni que sigui de manera poc aprofundida, hi ha un seguit de dades anomenades **estalvi per externalitats**, és a dir, els efectes externs que pateix la societat, ja siguin positiu o negatiu. I donat el servei que proveeix l'empresa, es poden permetre d'apuntar-se el mèrit de l'estalvi social, econòmic i ambiental que suposa per a la societat l'existència del tren.

*Per a realitzar el càlcul de les externalitats o costos externs que suposen per a la societat les activitats desenvolupades per Renfe Rodalies, s'ha considerat la substitució dels seus serveis de transport per uns altres, que són la utilització de vehicles privats (en un 50%) i un altre transport públic (autobús, en un 50%). El terme mitjà d'aquests dos costos calculats pel que fa al cost del transport per ferrocarril suposa el diferencial que ens donarà l'externalitat. Renfe Rodalies produeix una aportació a l'estalvi per externalitat respecte a la congestió urbana, accidents i contaminació atmosfèrica molt significativa.*

Ja ens està bé per tal d'entrar en aquest canal de diàleg. Però és molt fàcil apuntar-se els mèrits pel simple fet d'existir. Seria més raonable fer un cert benchmarking per tal de valorar quina diferència té l'impacte social, econòmic i ambiental de la gestió de l'empresa comparada amb altres possibles models de

gestió. I és que **aquestes dades que s'apunten en positiu, potser serien negatives si resulta que fruit d'una mala gestió estan desincentivant el transport per ferrocarril.**

La companyia fa gala dels seus mèrits en l'estalvi per externalitats. Amb motiu del dia del Medi Ambient, ara fa un mes, ens deien que Renfe va estalviar més de 2.000 milions d'euros en concepte de costos externs l'any passat, en unes dades que en aquest cas solament es referien a impactes ambientals, desatenent les altres impactes causats per exemple en l'economia.

Renfe manifesta que l'estalvi per externalitats és un indicador clau i transversal ja que reuneix tots tres vectors de la sostenibilitat en un sol indicador (social, econòmic i ambiental). No només els usuaris sinó també les empreses del territori, les administracions i totes les parts afectades, sens dubte poden considerar que un indicador tan rellevant com aquest s'ha de posar damunt la taula i discutir-lo a fons. Una associació empresarial ja va posar-hi una dada que no va ser rebatuda: **el cost enorme que havia costat per a l'economia del país alguna de les grans diades amb què Renfe ens ha obsequiat en aquest 2007. Milions d'euros de pèrdues o de no beneficis que no tindran reflex en les externalitats de la companyia... o sí?**

**Ho sabrem quan aparegui la propera Memòria de Sostenibilitat**, tot i que seria preferible que certs indicadors s'anessin monitoritzant permanentment i que la memòria suposés tan sols un recull periòdic de les dades més rellevants presentades de manera ordenada i sistematitzada.

Malauradament podem pressuposar que els problemes van per llarg, ja que l'interval entre la inversió i la millora en el servei requereix el seu temps i ara Renfe viu el mateix fenomen que les elèctriques fa una dècada, quan el dèficit d'inversió va començar a passar factura en forma d'apagades i anomalies diverses.

**Confiem que l'empresa sabrà resoldre el repte de la rendició de comptes de manera que sigui prou clarificadora per a les parts interessades.** I que permeti fer números i comparar magnituds: la deixadesa en la inversió (com a maltractament del territori reconegut pel propi govern) enfront de les pèrdues ocasionades.

**Aquestes seran (serien?) dades fonamentals per a prendre decisions i per a implicar tothom en la governança. Estem ansiosos de veure com es plantegen aquestes dades de tanta rellevància**, i alhora també ens cal ser conscient del paper molt important que tenen davant aquest repte les companyies audidores i les que col·laborin a verificar les dades de la memòria, garantint de donen compte d'allò que és material, és a dir rellevant. Caldrà que n'estiguem al cas.

\* Josep Maria Canyelles [jmcanyelles@collaboratio.net](mailto:jmcanyelles@collaboratio.net) és promotor del *think tank Responsabilitat Global*, i de la iniciativa **collaboratio** per als Territoris Socialment Responsables