

LES EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES DE COMPTABILITAT I AUDITORIA SOCIAL (CAS)

ÍNDIX ANALÍTIC DE LA QUARTA PART

1. ELS CRITERIS DE SELECCIÓ DE LES EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES	333
2. PRESENTACIÓ DE THE BODY SHOP (TBS)	337
3. L'ENFOCAMENT DE TBS RESPECTE A L'AUDITORIA ÈTICA	340
4. INFORME D'ACOMPLIMENT DE THE BODY SHOP 1997	351
5. L'EVOLUCIÓ DE LA CAS DE TBS DES DEL DARRER INFORME DE 1997	377
6. PRESENTACIÓ DE TRADCRAFT	378
7. L'ENFOCAMENT DE TRADCRAFT VERS L'AUDITORIA SOCIAL (SOCIAL AUDIT) ..	379

PART IV. LES EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES DE COMPTABILITAT I AUDITORIA SOCIAL (CAS)

1. ELS CRITERIS DE SELECCIÓ DE LES EXPERIÈNCIES PRÀCTIQUES

La selecció de les entitats analitzades en el seu procés de CAS ha vingut directament condicionada per la metodologia que hem exposat en els capítols anteriors.

En l'àmbit europeu creiem que el Regne Unit compta amb les línies investigadores capdavanteres en aquest camp. Concretament es tracta de les entitats següents, que ja han aparegut citades anteriorment en aquest treball:

Acadèmicament tenim el Centre for Social and Environmental Accounting Research (CSEAR), ubicat des de gener de 2000 a la Universitat de Glasgow. Es pot trobar més informació respecte d'aquesta entitat a la següent URL:

<http://www.gla.ac.uk/departments/accounting/csear/>

Des d'una perspectiva més orientada a l'elaboració de metodologia per a l'aplicació de la CAS: New Economics Foundation (NEF) i Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA). D'ambdues institucions es pot trobar més informació a les següents URL:

NEF — <http://www.neweconomics.org/main.htm>

ISEA — <http://www.accountability.org.uk/>

Per desfer la visió esbiaixada que la CAS és un tema més propi d'entitats no lucratives s'ha triat en primer lloc una multinacional com The Body Shop —empresa d'un sector amb *glamour* i fama de venda d'expectatives d'eterna joventut com és la cosmètica— i, en principi, allunyada del món no lucratiu.

L'altra organització sí que està orientada vers el món no lucratiu, ja que es dedica a la distribució d'articles provinents de productors del Tercer Món, des d'una perspectiva del que s'ha acabat anomenant *comerç just*. Es tracta de Traidcraft, que és una de les moltes entitats que han sorgit en aquest àmbit, i amb la seva finalitat molt orientada cap a un afany no lucratiu, tot i que jurídicament l'entitat és una societat mercantil.

Aquesta darrera és un organització molt més petita i, per tant, molt menys coneguda que la primera, però que està generalment considerada com la capdavantera en el treball d'aplicació de la CAS en el sector no lucratiu. Com a mostra d'aquesta importància podem tenir present que Traidcraft ha constituït una petita unitat de consultoria i assessorament en aquest àmbit de la CAS.

No volem acabar aquest apartat d'introducció sense comentar breument per què finalment no hem escollit cap entitat ni catalana ni espanyola per incorporar-la en la presentació de les experiències pràctiques.

En l'àmbit català hem viscut de forma propera la iniciativa del grup Aspronis, que va arrencar l'any 1998 —coincidint amb el seu trentè aniversari— la publicació del seu primer balanç social. Aquest grup és un conjunt d'entitats que treballen a les comarques de La Selva i el Maresme en la integració social i en la defensa dels drets de les persones disminuïdes, a través de la creació d'una xarxa de diferents centres i serveis. La iniciativa d'iniciar un procés de CAS ha permès millorar la comunicació interna de l'entitat, així com fer evident el dinamisme que la caracteritza, i que també es fa palès en l'augment constant d'usuaris i serveis oferts. Es tracta d'una interessant experiència pionera promoguda per l'esperit innovador del seu gerent, Josep Valls. A l'edició de l'any 1999 es va començar a elaborar un qüestionari adreçat als tercers vinculats amb l'entitat i, per tant, començava a marcar una orientació propera vers la metodologia que hem exposat en aquest treball. Tot i que hagués estat interessant incloure-la per raons de proximitat, finalment hem considerat massa precipitat el fet d'exposar-la com un cas aplicat ja que encara es troba en una fase embrionària en aquest procés de la comptabilitat i auditoria social (CAS), sobretot pel que fa a la seva representativitat en relació amb la línia metodològica exposada. Finalment volem deixar constància que en els moments en què revisem aquestes línies —maig de 2001— no està gens clara la continuïtat de l'experiència. A l'entitat s'ha produït un canvi d'orientació i de política de gestió que ha comportat, d'una banda, l'acomiadament del gerent —a més a més d'alguns altres acomiadaments i rescissió voluntària del contracte laboral de membres de l'anterior equip de gestió— i de l'altra la interrupció de la iniciativa d'elaborar periòdicament un informe de comptabilitat i auditoria social.

Respecte a l'àmbit espanyol hem trobat alguna referència d'entitats que voluntàriament han decidit subministrar informació de tipus social. Dintre d'aquesta mostra —i com a contrast en la dimensió de l'anterior entitat que hem citat— farem un breu esment de la Corporación Cooperativa de Mondragón (MCC).

Es tracta de la societat capçalera que es va crear per gestionar l'ampli ventall de cooperatives i de participacions que coordina aquest grup força atípic, i que ha estat un dels casos tradicionals d'anàlisi a escala internacional del desenvolupament de les organitzacions cooperatives. A la seva memòria de l'any 1999 figurava un apartat anomenat *Implicación Social* per a cadascun dels subgrups en què estan estructurats: financer, industrial i distribució.

L'anàlisi dels continguts exposats posava de manifest que sota aquella etiqueta s'englobaven una varietat de temes que anaven des de la definició de l'estratègia del grup, passant per l'obtenció d'alguna certificació mediambiental, i fins al tema de la prevenció dels riscos laborals. El que en cap moment emprenien era un diàleg bidireccional amb tots els grups de *stakeholders*, i que en aquesta tesi hem entès que és el tret definitori de partida de la CAS.

En el cas d'Aspronis creiem que l'abast limitat de l'experiència de balanç social ha estat condicionada, entre altres factors, per les dimensions reduïdes del grup, tot i que la voluntat política era decidida respecte d'això, i l'evolució iniciada l'any 1999 en la recerca d'una bona comunicació amb els *stakeholders* ho posa de manifest. El que en aquests moments no podem emprendre és l'anàlisi del desenllaç tan abrupte que ha tingut aquesta experiència pionera, però és un cas a analitzar sobretot des de la perspectiva dels mecanismes de poder polític a les fundacions.

En el cas del grup Mondragón (MCC) no disposem d'elements suficients per opinar sobre la manca d'aprofundiment en la línia de la CAS. Com a hipòtesi no contrastada suposem que l'esperit cooperatiu que inspira el grup ha influït, d'una banda, en la decisió d'incloure alguna mena d'informació social, però de l'altra les urgències més peremptòries de definició estratègica i de

gestió operativa han convertit la informació social en un aiguabarreig d'elements informatius sobre estratègia, respecte mediambiental i de promoció de polítiques de qualitat.

Una breu comparativa d'aquestes dues entitats crec que pot fer evident el fort pes que la voluntat política dels gestors té en l'arrencada de qualsevol procés de CAS, i que si manca aquesta voluntat és molt difícil que s'arribi a cap output final mereixedor de rebre el nom d'autèntica CAS i que, en canvi, poden donar lloc més aviat a un mostrari de bones intencions i/o assoliments que la gerència considera oportú de transmetre unidireccionalment als receptors de la informació sobre l'entitat.

2. PRESENTACIÓ DE THE BODY SHOP (TBS)

Una fundadora poc convencional

Parlar d'aquesta multinacional és referir-se a Anita Lucia Roddick (n. 1942), la fundadora ja fa vint-i-cinc anys, junt amb el seu espòs Gordon Roddick, d'aquesta cadena de botigues de perfumeria i cosmètica.

Dins del seu currículum caldria mencionar de forma sintètica els següents trets principals:

Es tracta d'una senyora nascuda al Regne Unit en una família d'origen italià. Mestra de formació i orgullosa de no haver tingut formació empresarial de tipus acadèmic (¹¹⁰), va viure amb intensitat l'esperit del maig del 68. Si bé sempre s'ha sentit lluny de les pautes d'actuació del món de les finances, de petita havia viscut les vicissituds del petit negoci familiar, i es va imbuir de l'esperit frugal après al costat de la seva mare durant la Segona Guerra Mundial. D'aquí va sorgir una de les característiques particularment diferenciadores de la seva futura cadena de botigues com era la reutilització dels envasos.

Abans que arrenqués la primera botiga de cosmètica —origen del que acabaria esdevenint la cèlebre multinacional— Anita Lucia Roddick havia treballat a la biblioteca de l'International Herald Tribune, havia estudiat magisteri al Bath College i impartit classes d'anglès i d'història, també va tenir temps de treballar a l'Organització Internacional del Treball a Ginebra, i de regentar un petit restaurant i hotel al seu Littlehampton natal.

Es tracta d'un personatge públic i controvertit, i amb una clara vocació de líder mediàtic més que no pas d'una empresària convencional i, per tant, no és gens estrany que compti amb més d'un premi als EUA pel seu paper capdavanter vers un canvi social, i que alhora hagi hagut de querellar-se —amb resolució final favorable— amb el Channel 4 per la producció d'un reportatge on

¹¹⁰ Recollim el paràgraf següent extret de les seves primeres memòries titolades “Cuerpo y Alma”, traduïdes al castellà per l'editorial B:

“Cuando puse en pie The Body Shop poseía la gran ventaja de no haber seguido nunca estudios de comercio, puesto que de haber tenido algún conocimiento de ciencias empresariales habría fracasado. Por ejemplo, me habrían enseñado a humillarme ante individuos que, por lo general son del todo ajenos a la mentalidad empresarial, como los banqueros. Descubrí que la última persona a quien hay que acudir en busca de un consejo de negocios es al director de un banco, porque éste es un simple administrador de dinero que únicamente habla de tantos por ciento, de umbral de rentabilidad, beneficios y pérdidas; y dado que raras veces considera seriamente una idea que se le haya ocurrido a alguien para un nuevo negocio, tampoco estudia la manera de lanzarla y ponerla en práctica. Lo que hace un banquero es actuar como el mayordomo de una hacienda; su actividad no tiene que ver con los negocios, su actividad es mera economía doméstica”.

Només hi afegirem dos petits comentaris a aquesta llarga parrafada:

- 1r. La relació entre la fundadora de The Body Shop i el món financer en general no ha estat fàcil. Els analistes sempre li han retret el seu esperit excessivament *il·luminat* a l'hora de gestionar quelcom tan complex com una multinacional.
- 2n. Després de la dura situació financera que el grup ha patit durant els anys 1998 i 1999, seria interessant conèixer l'opinió d'Anita Roddick respecte a la conveniència d'una gestió financera més prudent.

s'afirmava que les seves campanyes sols eren una estratègia de màrqueting per ensarronar el públic.

Respecte al tema d'aquesta tesi s'ha fet cèlebre la consideració següent que extraiem traduïda al castellà de les seves primeres memòries:

“Me encantaría que todos los accionistas de todas las compañías, al recibir el informe y el balance anuales, escribieran una carta a la dirección en la cual manifestaran lo siguiente: muy bien, todo esto está muy bien. Pero ¿dónde están los detalles de su responsabilidad para con la sociedad? ¿Dónde está su auditoría social? ¿Cómo puedo calibrar la valía de su empresa sin saber con qué contribuye al bienestar de la comunidad ni qué hace para ayudar a proteger nuestro planeta?

Creo firmemente que las compañías no deberían ser evaluadas basándose únicamente en los informes y balances anuales. Si yo comprara valores y acciones querría que la compañía se relacionara conmigo a nivel personal, querría saber si este año se han hecho cosas mejores que en el año pasado. Además del balance de pérdidas y beneficios, querría enterarme de qué pérdidas y beneficios ha provocado esta compañía en el medio ambiente o en la comunidad o en el Tercer Mundo... Este es el modo en el que quisiera enjuiciar a una compañía, y no entiendo por que las empresas no son controladas de manera rutinaria sobre estos particulares.”⁽¹¹⁾

De la botiga de Brighton a l'empresa multinacional

Els orígens de la multinacional es remunten al mes de març de 1976 a Brighton —petita però important ciutat turística a uns cent quilòmetres al sud de Londres. Segons la seva afirmació, va començar la botiga per la seva inclinació innata al comerç, junt amb la necessitat d'afrontar el manteniment de les seves dues filles, i haver-ho de fer sola per l'absència temporal del seu espòs, el qual s'havia apuntat a una travessa del continent americà amb cavall —que va acabar amb l'animal mort al fons d'un precipi bolivià, després de més d'un any de viatge i de tres mil quilometres recorreguts. Només per aquest petit detall ja es pot endevinar que de la seva vida en podríem dir moltes coses, però el que és segur és que no haurà estat mai ni avorrida ni convencional.

L'èxit de la primera botiga va portar l'any 1978 a iniciar les primeres franquícies —molt informals encara—, i el més d'abril de l'any 1984 la companyia, que ja era una *public company*, va començar la seva cotització a borsa. Si comparéssim aquesta evolució respecte del que seria habitual en el cas espanyol per exemple, gairebé podríem qualificar-la de meteòrica ja que la petita botiga de l'any 76 ja cotitzava a borsa l'any 1984. Estem parlant d'un negoci iniciat per una dona, òrfena de pare des dels deu anys, d'ascendència italiana a la Gran Bretanya, i sense cap suport financer significatiu de la família. Se'm fa difícil comparar-ho ni que sigui llunyanament —malgrat que les comparacions siguin sempre odioses— amb cap cas del sector de la distribució a Espanya.

En l'èxit de l'empresa hi ha jugat sens dubte —a més de l'indubtable carisma de la fundadora— el fet de ser la primera organització que va aprofitar el *boom* dels productes naturals dels anys setanta, així com la preocupació pel respecte del medi ambient, i una imatge convenientment promocionada de lluitadors de les més diverses causes, des de l'aturament de la desforestació de la selva amazònica fins a la promoció d'un premi per a les entitats que treballen en defensa dels drets humans.

¹¹ RODDICK, Anita. *Cuerpo y Alma*. Barcelona: Ediciones B, 1992, pàg. 312.

El seu esperit capdavanter i iconoclasta ha hagut d'afrontar moments durs en el desenvolupament de la multinacional, i potser el més greu en els darrers anys.

L'any 1998 va haver de fitxar com a director general del grup Patrick Gournay, un executiu provinent del grup francès Danone. El fitxatge es va atribuir a una necessitat de posar ordre en una organització que havia crescut de forma potser massa accelerada, amb un nombre de personal excessiu i que no va planificar bé l'entrada en un mercat sempre difícil com és el dels EUA. Anita ha reconegut textualment en una entrevista recent: "America nearly killed us".

En l'intent d'expansió als EUA la multinacional va pagar el peatge dels qui emprenen la conquesta massa agressiva d'un mercat com el nord-americà, molt dur comercialment i molt diferent del mercat europeu. A part d'una poca adaptació a les peculiaritats dels consumidors, el grup va haver de bregar amb l'aparició, com bolets, d'imitadors.

A continuació presentem les principals xifres recollides als comptes anuals tancats en data 3 de març de 2001 i 26 de febrer de 2000, i que permeten una visió ràpida de les seves dimensions empresarials:

PRINCIPALS DADES FINANCERES	2000	1999	1998
Vendes de totes les botigues: pròpies i franquiciades*	187.452	172.052	166.359
Xifra de negocis de TBS*	101.426	89.496	82.339
Beneficis després d'impostos*	2.521	4.989	-1.247
Fons propis*	32.968	32.914	30.989
Nombre total de botigues	1.841	1.730	1.663

* en milions de pessetes.

3. L'ENFOCAMENT DE TBS RESPECTE A L'AUDITORIA ÈTICA

L'empresa es declara conscient del major èmfasi que durant la dècada dels 90 hi ha hagut sobre la necessitat de revelació pública dels impactes mediambientals de la indústria, i certament aquest és un factor innegable tant en l'àmbit aplicat de les entitats com en el de la literatura acadèmica.

A més a més la rellevància de la gestió mediambiental i dels sistemes d'auditoria de les cada cop més àmplies àrees del comportament social de les empreses comença a ser generalment entès.

En aquesta línia se cita la Conferència de les Nacions Unides sobre Mediambient i Desenvolupament (cimera de Rio de Janeiro) que va produir el document anomenat Agenda 21 (¹¹²), que va ser el programa d'acció adoptat pels governs en aquesta cimera. Aquest document explicitava la importància de la gestió mediambiental, de la corresponent auditoria i de la revelació pública dels impactes mediambientals amb vista a assolir l'ambició objectiu d'un desenvolupament sostenible. TBS afirma, però, que les implicacions en la gestió de les empreses de l'àmplia agenda no s'ha fet evident fins als darrers anys.

Es manifesta clarament la necessitat d'introduir sistemes de gestió que estiguin basats en una perspectiva que inclogui com els temes de protecció mediambiental es relacionen amb les obligacions generals de gestió de les entitats.

L'organització vol fer la seva aportació per tal d'evitar la major o menor crisi prevista i evolucionar cap a un enfocament de gestió més *ecocentrat*. Per assolir això calen les corresponents tècniques de gestió tretes de la teoria sobre *management* i les seves aplicacions. També s'hi hauran d'incloure les tècniques pròpies de la gestió mediambiental, de la seguretat i higiene laboral, de la gestió de la qualitat i de les corresponents auditories.

De totes maneres el punt potser més crucial, més enllà de les tècniques, és la necessitat d'un conjunt holístic de valors que permetin un compromís seriós vers un desenvolupament sostenible.

El ritme d'elaboració d'informes sobre el grau d'acompliment no ha estat homogeni. En el període entre 1992 i 1997 l'entitat va publicar quatre informes mediambientals i, en canvi, només en va publicar dos sobre el grau d'acompliment social, concretament els corresponents als anys 1995 i 1997. Aquests informes han rebut el nom de *Values Report*, amb els quals ja indicava el paper central que aquests aspectes centrats en uns determinats valors tenien en els seus plantejaments. Afirmaven de forma clara i decidida la necessitat d'un canvi de paradigma.

¹¹² En aquest document es demanava també de forma especial a les empreses i a les indústries que informessin anualment sobre el seu compliment mediambiental, i sobre l'aplicació de codis de conducta que promoguessin millors pràctiques mediambientals.

La seva perspectiva del que anomenen auditoria ètica (en anglès, *ethical auditing*) inclou des de l'any 1994 les perspectives comptables següents, amb la seva corresponent auditoria:

- Auditoria mediambiental.
- Auditoria social.
- Auditoria de protecció de les espècies d'animals.

A partir d'aquesta experiència es va produir una segregació de programes d'auditoria. De l'auditoria mediambiental es va extreure el programa de seguretat i higiene en el treball, i de l'auditoria de protecció de les espècies d'animals es van desprendre programes de vigilància sobre espècies en concret.

Pel que fa a l'auditoria mediambiental, l'any 1991 es van escollir les normes de l'European Union Eco-management and Audit Scheme (EMAS), ja que segons el parer de TBS constituïa la més rigorosa, àmplia i racional de les normatives disponibles. De l'any 1992 ençà s'han publicat quatre informes mediambientals auditats.

Visió sintètica de les polítiques ètiques de TBS

La primera declaració d'intencions de la companyia té lloc al seu Mission Statement, on s'afirma la voluntat de la companyia de promoure un canvi social i mediambiental. Com passa tot sovint en aquests documents té un caire molt genèric i abasta temes sobre drets civils i humans, desenvolupament sostenible i protecció d'espècies d'animals.

Donant suport al Mission Statement hi ha els estatuts comercials (*trading charter*) de la companyia. Aquest document enfoca els tres àmbits en què TBS se sent implicada i manifesta el compromís de la companyia sobre l'establiment d'un control adequat, revelació i auditoria per assegurar una rendició de comptes correcta.

A començaments de 1994 i per millorar el seu compromís amb la implantació de polítiques ètiques, TBS va establir un departament integrat d'auditoria ètica que oferís suport a l'actitud ètica de la companyia concretada en:

- i. polítiques de desenvolupament i manteniment,
- ii. auditoria i elaboració d'informes, i
- iii. assessorament i investigació en millors pràctiques i formació.

Normes d'auditoria

TBS ha hagut de procurar de subscriure les més estrictes normes d'auditoria que hi hagués a les àrees de gestió mediambiental, de protecció d'espècies animals i d'auditoria social.

En el cas de la gestió mediambiental, la companyia va obtenir l'any 1998 la certificació EMAS per al centre productiu de Glasgow.

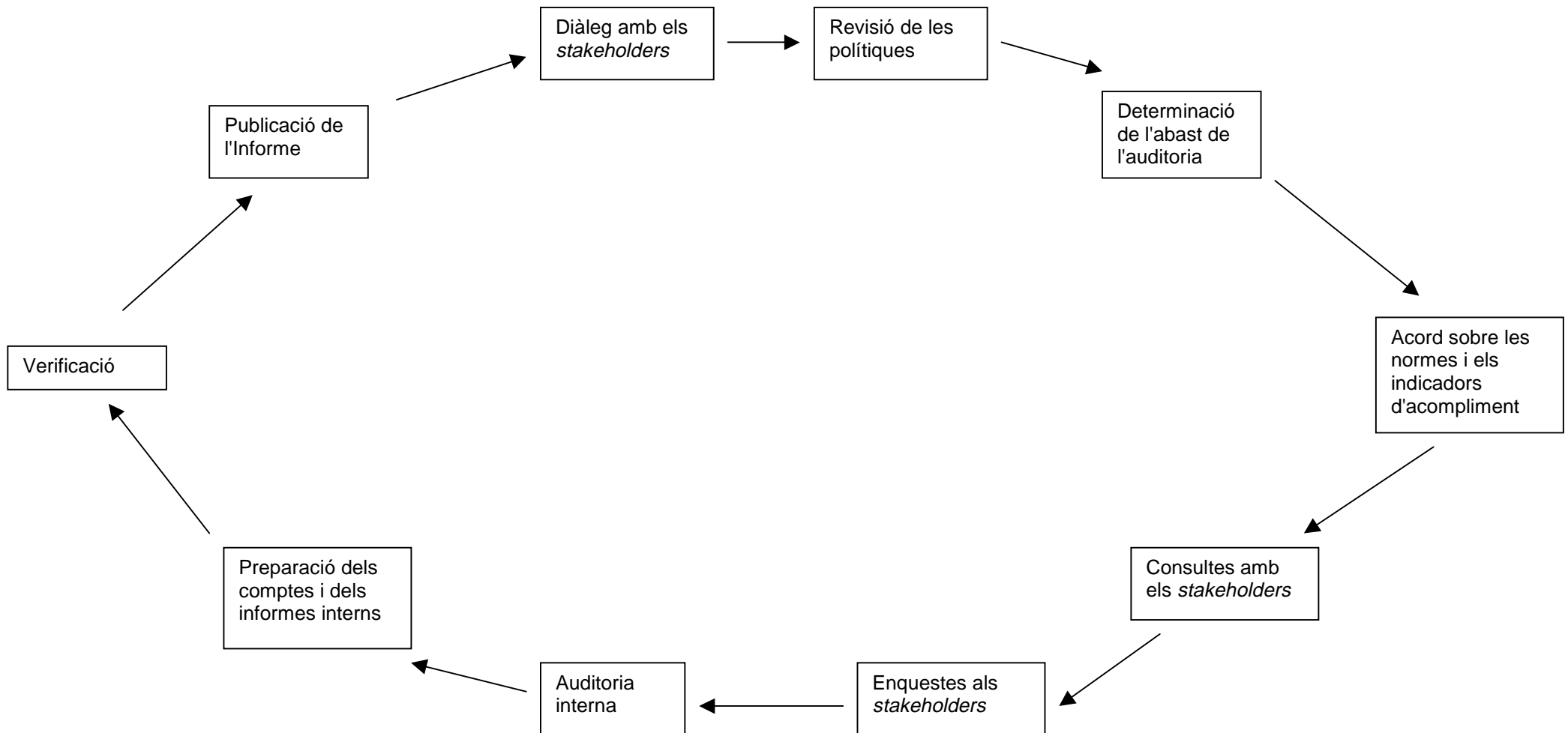
El sistema de gestió de la protecció de les espècies d'animals cobreix el control de les primeres matèries fetes servir en els productes, així com l'avaluació i la classificació de les pràctiques dels proveïdors de primeres matèries vers les polítiques de la companyia contra les proves amb animals. Aquests procediments són formalment avaluats en relació amb la norma ISO 9002 cada sis mesos, i des de la seva primera avaluació el març de 1995, s'ha anat renovant regularment.

Les normes per a l'auditoria social no existien quan van començar els primers *Values Report*. Per assegurar aquest procés TBS va participar el 1996 a la fundació de l'Institute of Social and Ethical AccountAbility (ISEA) que tenia com a objectiu precisament la promoció de millors pràctiques i arribar a l'assoliment de normes professionals, tant pel que fa a la comptabilitat social i ètica com pel que fa a les seves corresponents auditories. TBS, conjuntament amb British Telecom, esdevingué d'aquesta manera membre fundador de l'ISEA. Aquesta és precisament la metodologia sobre la qual hem centrat bona part d'aquesta tesi. En els comptes anuals tancats el febrer de 2000 es comenta que s'ha tingut com un dels referents, però sense manifestar-se clarament respecte al seu seguiment.

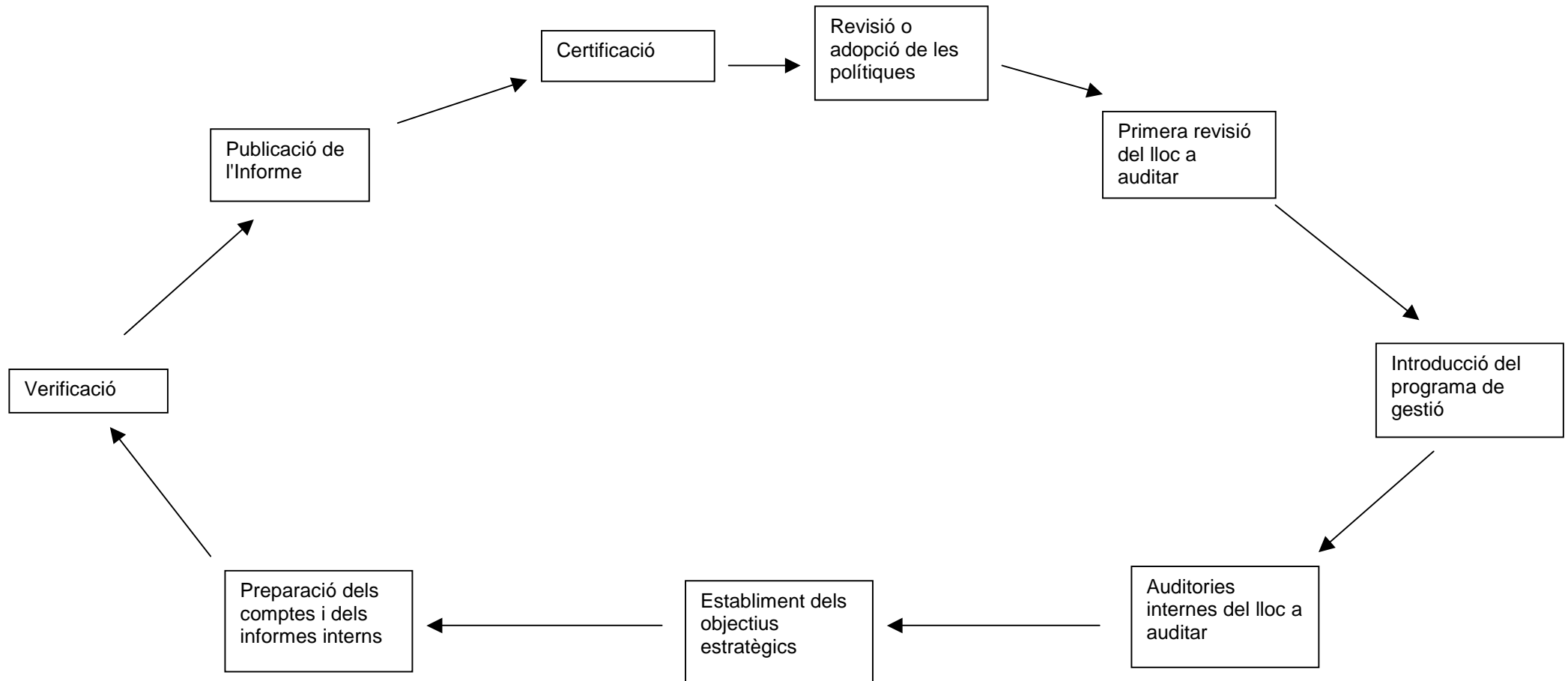
Millora contínua

Aquest principi és comú per a totes les normes d'auditoria i s'aconsegueix mitjançant la implantació d'un procés iteratiu de cicles auditors i fixació de mesures a emprendre. De forma gràfica recollim el procés per a cadascun dels tipus d'auditoria:

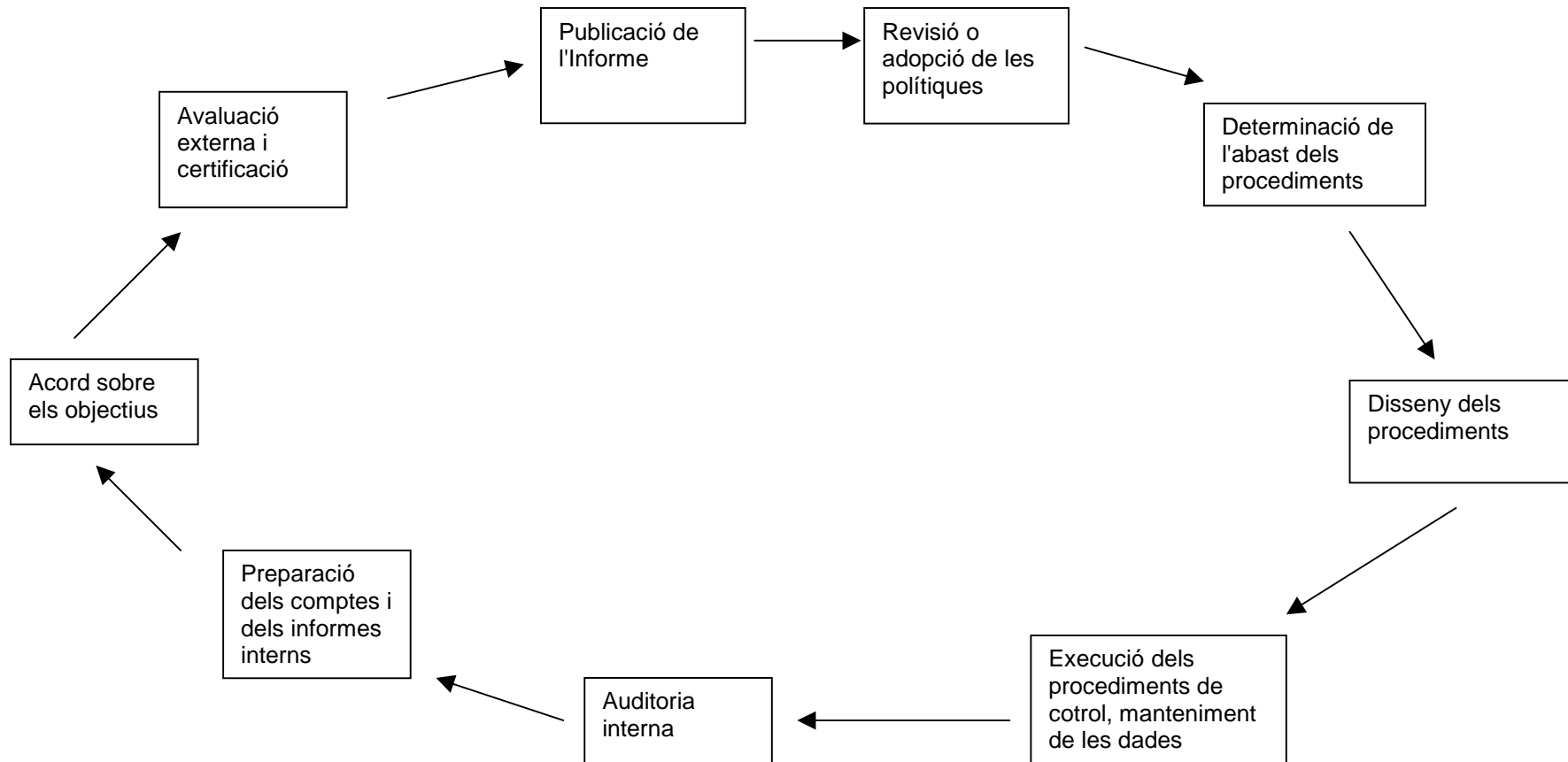
ESQUEMA DEL PROCÉS D'AUDITORIA SOCIAL I DE REVELACIÓ DE LA INFORMACIÓ



ESQUEMA DEL PROCÉS D'AUDITORIA MEDIAMBIENTAL I DE REVELACIÓ DE LA INFORMACIÓ



ESQUEMA DEL PROCÉS D'AUDITORIA CONTRA ELS EXPERIMENTS AMB ANIMALS I REVELACIÓ DE LA INFORMACIÓ



Indicadors del grau d'acompliment

TBS ha iniciat el desenvolupament d'indicadors quantitius i qualitius per a la majoria de temes destacats dels àmbits mediambientals, de protecció de les espècies d'animals i socials. Per a la companyia queda clar que aquests indicadors esdevenen el mètode principal de fer el seguiment dels progressos en relació amb unes pautes d'actuació més sostenibles.

Les dades qualitatives i quantitatives es presenten al *Values Report* i s'hi detalla el seguiment que se'n porta de forma interna, i també la manera com són objecte de l'auditoria interna i de la verificació externa. Les dades dels indicadors d'acompliment es comparen amb els objectius fixats internament que s'hagin establert, i amb dades externes de referenciació (*benchmarks*) per a aquelles que siguin més rellevants i se'n pugui disposar.

Procés de consultes

Aquest és un dels més importants i delicats dels processos d'auditoria social ja que indica el grau de compromís dels *stakeholders* amb les actuacions de la companyia. TBS ha tendit a utilitzar grups d'interessos a fi de permetre que els punts de vista i les preocupacions dels *stakeholders* es puguin expressar.

A l'hora d'assegurar que el diàleg amb els *stakeholders* sigui obert és important que en els moments inicials del procés es compti amb la presència dels verificadors externs en qualitat d'observadors.

A partir de les discussions dels grups, i un cop s'hagin identificat els temes més destacats per als *stakeholders*, s'hauran d'establir les enquestes d'opinió per poder mesurar les percepcions sobre el grau d'acompliment que assoleix la companyia. Aquestes enquestes anònimes i confidencials pretenen copsar les percepcions de la companyia, i així contrastar-ho amb les necessitats específiques dels *stakeholders* i amb els valors mantinguts per la companyia.

A la taula següent s'esquematitzen les fases clau de com els diferents grups de *stakeholders* han estat consultats des de la primera auditoria social començada l'any 1994. També s'hi indiquen els plans per a futures consultes.

Taula . Consultes als stakeholders en les auditories socials des de 1994

Stakeholder	1994/95 Grup d'atenció	1994/95 Enquesta	1996/97 Continuació del diàleg	1996/97 Enquesta	1997/98 Enquesta
Treballadors del Regne Unit (directament contractats per The Body Shop Int)	SÍ ¹¹³	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Treballadors d'EUA (directament contractats per BS Inc., una filial de The Body Shop Int)	NO	NO	NO	NO	SÍ ¹¹⁴
Franquiciats internacionals	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Franquiciats del Regne Unit	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO
Franquiciats d'EUA	SÍ ¹¹⁵	SÍ	NO	NO	SÍ
Clients del Regne Unit	SÍ	SÍ ¹¹⁶	NO	SÍ ¹¹⁷	SÍ
Clients d'EUA	SÍ ¹¹⁸	NO	NO	SÍ	SÍ
Proveïdors	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
Proveïdors comercials de la comunitat local	SÍ ¹¹⁹	N/D	SÍ	N/D	N/D
Accionistes	SÍ ¹²⁰	SÍ	SÍ	NO	SÍ
Comunitat local (Littlehampton)	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ ¹²¹
ONG del Regne Unit	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ
Sol·licitants de fons de la Fundació	SÍ	SÍ	SÍ	NO	N/D ¹²²

Auditoria interna del sistema de gestió

Durant el procés d'auditoria ètica de 1996/97, l'equip encarregat va incloure en l'auditoria el sistema de gestió per tal d'incorporar totes les àrees significatives, i abastant per tant els temes

¹¹³ Es van establir 18 grups d'atenció als treballadors com a part del primer cicle d'auditoria social.

¹¹⁴ Com a part del programa independent d'auditoria social implantat per The Body Shop als EUA.

¹¹⁵ Els franquiciats dels EUA tenen presència en el procés d'auditoria social, però no tenen la possibilitat de plantejar directament temes durant el procés.

¹¹⁶ Les enquestes als clients del Regne Unit han estat conduïdes només parcialment pel procés d'auditoria social.

¹¹⁷ El programa d'investigació dels clients de 1996/97 va ser un exercici integrat que abastava temes clau dels valors de la companyia referents a qualitat, servei i coneixement de marca.

¹¹⁸ Els grups d'atenció de clients del Regne Unit i dels EUA no van ser conduïts directament pel procés de l'auditoria social. Tanmateix, es va recollir molta informació útil sobre les percepcions del públic vers la companyia i els seus valors.

¹¹⁹ La New Economics Foundation (NEF) va fer consultes directes a dos productors de la comunitat. Aquesta entitat va tenir un diàleg directe amb un avaluador independent, que va dur a terme avaluacions sobre tres proveïdors associats de la comunitat. Aquestes avaluacions van ser encarregades per The Body Shop.

¹²⁰ Es van organitzar grups d'atenció tant per als socis individuals com per als institucionals.

¹²¹ Es faran enquestes sobre l'opinió en altres comunitats locals on The Body Shop compti amb una presència significativa.

¹²² The Body Shop Foundation es va comprometre a un procés d'auditoria social i a publicar els seus resultats de forma separada.

mediambientals, els de protecció de les espècies d'animals, seguretat i higiene en el treball i els temes dels sistemes d'informació per a la gestió.

L'equip auditor es va llançar a un calendari ambiciós d'entrevistes confidencials una per una, que va suposar 18 mesos de treball, i que va cobrir tots els responsables departamentals, de producció i dels magatzems de Watersmead i Wick a Littlehampton, el centre de disseny de Londres, la producció de sabó a Soapworks (Glasgow, Escòcia), una planta de barreges de sabons i les oficines de producció a Wake Forest (EUA).

En total van ser entrevistats 421 treballadors, aproximadament la meitat dels quals eren mànagers. Aquesta xifra representa un 24,3% del 1.500 treballadors de Watersmead i Wick, i un 17,4% del total dels treballadors.

El programa d'auditoria va fer que es redactessin uns vint informes per als màxims responsables de la companyia. Els informes incloïen plans específics d'accions amb recomanacions d'accions programades. Aquests informes van estar disponibles per als auditors externs.

Objectius i properes mesures

Aquest era el punt fonamental sobre el qual es desenvoluparia el principi de la millora contínua en vista als propers informes auditats corresponents.

TBS té establert un programa formal de millores en relació amb la seva gestió mediambiental des de 1992. Tant pel que fa als objectius locals com als estratègics s'han basat en els punts posats en qüestió durant els processos d'auditoria, i el corresponent seguiment que se n'ha realitzat. Es van establir programes similars per als aspectes de protecció de les espècies d'animals, i sobre el millor compliment vers els *stakeholders*.

Sobre les properes mesures i el seu grau d'acompliment se n'ha fet el corresponent seguiment en els documents sobre el procés de verificació.

Verificadors

El contingut del *Values Report* del 97 fou verificat per les següents organitzacions:

- **Contingut mediambiental:** —————> The British Standards Institution
- **Contingut social:** —————> New Economics Foundation
- **Contingut sobre protecció d'espècies d'animals:** —————> SGS Yarsley International

Informe sobre els aspectes ètics

Aquest és un camp on encara queda molt per aprendre sobre com comunicar informació que sigui útil i entenedora. A continuació fem una anàlisi detallada de l'informe social elaborat segons la metodologia de la New Economics Foundation (NEF), que és la metodologia que hem considerat més prometedora per a la CAS.

4. INFORME D'ACOMPLIMENT DE THE BODY SHOP 1997

**Verificació de les mesures d'auditoria social corresponents a
l'Informe Social de The Body Shop de 1995**

preparat per

New Economics Limited

Juny - juliol de 1997

The Body Shop 1997 Informe d'acompliment

La millora contínua com a element d'auditoria social

Qualsevol enfocament rellevant de comptabilitat ètica i social, amb la corresponent auditoria i revelació de l'informe, ha de ser capaç d'identificar el grau d'acompliment ètic i social de l'organització i si aquest compliment va augmentant amb el transcurs del temps. Per tant és de vital importància que els resultats d'un cycle d'auditoria social esdevinguin part del procés de presa de decisions de l'organització.

Les millors pràctiques d'enfocar l'auditoria social recomanen fixar *properes mesures* o *compromisos de la gerència a actuar* que guïin els aspectes clau de l'acompliment social, per tal que siguin publicats junt amb els resultats de l'auditoria. En els propers períodes a auditar, l'organització és responsable de mirar enrere sobre el progrés de les anteriors *properes mesures*. En fer això, les *properes mesures* formen una part important del procés de millora contínua de l'auditoria social.

L'informe social de The Body Shop (TBS) de 1995

A l'informe social del cycle de 1994/95 es van identificar 70 *properes mesures* que es van exposar en relació amb cada grup de *stakeholders* i marcaven la futura actuació de TBS. Per a cada grup de *stakeholders* es va nomenar un director o un cap. Aquesta persona era la directa responsable de la gestió de les relacions específiques amb aquest grup i d'assegurar-ne els compromisos assumits.

L'Informe sobre valors de 1997

Aquest informe de 1997 explicita el progrés assolit vers les *properes mesures*. L'informe cobreix el període que s'estén entre març de 1995 i febrer de 1997. Un element vital de la verificació en general del cycle d'auditoria social és precisament aquest procés vers les *properes mesures*. Aquesta part de verificació va incloure el següent:

- ◆ Entrevistes amb els membres clau del personal incloent-hi els auditors interns de TBS.
- ◆ Referències creuades als resultats del procés d'auditoria social, tant des de les consultes als *stakeholders* com dels indicadors recollits als llibres de comptabilitat social.
- ◆ Revisió de la documentació (per exemple avaluacions, informes, memoràndums interns, polítiques de l'organització, actes, manuals i informes sobre la situació de les *properes mesures*).
- ◆ Referències creuades sobre el procés d'auditoria interna.

Els resultats d'aquesta verificació s'exposen a la plantilla de la pàgina següent.

Cicles futurs

L'informe *Values Report 1997* estableix les noves *properes mesures* per al proper període a auditar. Basant-se en l'experiència de períodes anteriors s'han fet esforços per augmentar la *verificabilitat* d'aquestes mesures, amb l'objectiu de poder calibrar el grau de progrés assolit.

Plantilla de verificació de *properes mesures*

<i>Properes mesures</i> de l'informe social de 1995 Treballadors	Revisió de processos i iniciatives	Progrés ⁽¹²³⁾			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Aquesta secció presenta les <i>properes mesures</i> que es van acordar durant l'auditoria anterior. Es trobaven incloses a l'informe social de 1995.	Aquesta secció exposa el progrés de la verificació que va tenir lloc per determinar la situació del progrés realitzat en l'acompliment de les <i>properes mesures</i> . Inclou un combinat de revisions de documentació i entrevistes.	Cada <i>propera mesura</i> està marcada en funció del progrés realitzat. El grau de progrés que s'ha pogut contrastar (la <i>verificabilitat</i>) s'indica amb el nombre de marques per a cada <i>propera mesura</i> . ✓ verificabilitat baixa ✓✓ verificabilitat mitjana ✓✓✓ verificabilitat alta			Aquesta secció explica el motiu per determinar el progrés realitzat. ⇒ ⁽¹²⁴⁾ (Nou objectiu per al <i>Values Report</i> del 97)

¹²³ El *Values Report* del 1997 descrivia el grau de progrés segons les categories següents: progrés no significatiu, en progrés i assolit. Aquesta plantilla proporciona detalls addicionals sobre el progrés realitzat.

¹²⁴ ⇒ significa que s'ha fixat un nou objectiu en el *Values Report* de 1997.

Verificació de les *properes mesures* de l'informe d'auditoria social de The Body Shop de 1995

<i>Properes mesures</i> de l'informe social de 1995	Revisió de Processos i Iniciatives	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Treballadors					
Igualtat d'oportunitats Per incrementar la consciència de la igualtat d'oportunitats a través de la companyia, incloent-hi una correcta selecció de les vacants per als llocs de responsabilitat.	<ul style="list-style-type: none"> El programa d'activitats dels recursos humans de gener-desembre de 1996 va ser revisat. Es va establir una correcta programació de reunions per a selecció de vacants, flexibilitat horària i igualtat d'oportunitats. 		✓		Hi havia en marxa un programa de conscienciació del procés d'auditoria social, i es desenvolupen reunions de treball gestionades per l'Àrea de Recursos Humans. ⇒
Establiment d'un sistema per al control de les noves incorporacions de personal.	<ul style="list-style-type: none"> Formularis de sol·licitud per a les vacants laborals, acompanyat d'un full informatiu sobre edat, sexe i origen ètnic. Aquesta informació és recollida anònimament. Control en marxa sobre el personal existent. Això queda recollit en els indicadors del <i>Values Report</i> de 1997. 			✓✓✓	L'estiu de 1996 es va establir un sistema de control de les incorporacions laborals. ⇒
Estudi aprofundit sobre l'aplicació d'horaris laborals flexibles dins de la companyia.	<ul style="list-style-type: none"> Article revisat al diari <i>LA News</i> sobre formació flexible. Programa revisat d'activitats de recursos humans de gener-desembre de 1996. S'han programat reunions sobre treball flexible. Enquesta que incloïa més preguntes que en el període anterior sobre el fet d'instaurar horaris flexibles. 		✓✓		Es va iniciar un estudi sobre la implantació d'un horari flexible. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995 Treballadors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Avaluació de les polítiques per mitjà dels sistemes de control i contrast amb dades de referenciació (<i>benchmarks</i>).	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de <i>benchmarking</i> es poden trobar en el treball del Gender Policy Group. Les actes de les reunions foren revisades. Es va encarregar una anàlisi aprofundida dels resultats de l'enquesta de 1995 sobre igualtat d'oportunitats. Això va generar <i>benchmarks</i> interns. En el <i>Values Report</i> de 1997 es van establir indicadors clau d'acompliment. 			✓✓	Fixació de <i>benchmarks</i> per crear una base respecte a la qual es puguin valorar les polítiques. Compromís de revisar les polítiques de maternitat i paternitat i els permisos per tenir cura dels fills durant 1998. ⇒
Desenvolupament professional Publicar i comunicar un document sobre polítiques de desenvolupament de carrera professional.	<ul style="list-style-type: none"> Política del <i>Manager's Handbook</i> (juny 1996) - revisat. Verificació de les entrevistes amb els mànagers rellevants per establir una política de desenvolupament de la carrera professional. Enquesta que mostra petits augments en el nombre de personal amb idees clares sobre les seves possibles carreres professionals. 			✓✓✓	Informe publicat sobre polítiques de desenvolupament de carrera professional. La consciència sobre possibilitats de desenvolupament de carrera professional mostra un augment limitat.
Completar una guia sobre les carreres professionals.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Rough Guide to Careers Folder</i> (novembre 1995) revisat — Secció 1— <i>Knowing the Route Map</i>, — Secció 2— <i>Assessing Myself - Who am I?</i>, — Secció 3— <i>Where am I going?</i>, — Secció 4— <i>How will I get there?</i>, — Secció 5— <i>The well Trodden Road</i>. <i>Rough Guide to Learning "box"</i> (1995) revisat 			✓✓✓	Guia publicada sobre desenvolupament de les carreres professionals.

Properes mesures de l'informe social de 1995 Treballadors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Establir les capacitats professionals i tècniques per als llocs de treball a tots els nivells, completar el nou sistema de valoració i ajuda per a l'establiment de les bases del pla de carrera professional.	<ul style="list-style-type: none"> Revisió de les noves formes de valoració. Es fan referències creuades amb el <i>Capabilities Booklets</i> (que estableix les guies d'acord amb les que es valora). El formulari de valoració inclou una opció per a carreres professionals individuals o poder assistir a tallers d'ajuda per ajudar a planificar les respectives carreres. Un pla d'aprenentatge copiat de <i>Learning and Development</i>. Posteriorment les valoracions es van comparar amb el desenvolupament del pla. Treball sobre <i>Job Families</i> dut a terme com a part del nou sistema. 		✓✓✓		Nou sistema de valoracions establert i referències creuades amb el <i>Capabilities Booklets</i> , i establiment de guies sobre els llocs de treball a tots els nivells. ⇒
Desenvolupament i posada en marxa del pla de tallers per al personal.	<ul style="list-style-type: none"> Programa d'activitats de recursos humans revisat per al període de gener–desembre de 1996. Es programa una sèrie de tallers sobre planificació de llocs de treball. Es revisa el reportatge, aparegut a la comunicació interna <i>LA News</i>, sobre els tallers de planificació. 		✓✓✓		Els tallers planificats sobre llocs de treball es trobaven en marxa. ⇒
Salari i beneficis Per continuar el nou sistema de bandes salarials s'emprèn un detallat programa d'explicacions sobre com es determinen els salaris dintre de cada banda, i com el personal pot progressar entre les bandes.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Contribution counts</i> 1996 un fulletó, en format A5, explicatiu sobre la política de retribucions fou revisat. Índex: Introducció i principis. Acordant nivells de salari per als treballadors. La matriu de salaris revisada. Valoració de les contribucions. Procediment de revisió anual dels salaris. 		✓✓		<i>Contribution counts</i> subministra una explicació sobre el sistema de bandes salarials. Hi ha el compromís de publicar un fulletó anual explicatiu.

Properes mesures de l'informe social de 1995 Treballadors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Permetre als treballadors triar la inversió del seu pla de pensions i en particular incloure algun fons ètic de la seva elecció.	<ul style="list-style-type: none"> <i>New Pension Scheme Launch & Choices</i> memoràndum revisat de recursos humans de 15 d'abril de 1997. Informació sobre fons de pensió de febrer de 1997, incloent-hi un fons ètic d'inversió per als treballadors per augmentar el nombre de personal participant. 			✓✓✓	Opció oferta als treballadors per invertir en un fons ètic d'inversió. ⇒
Encoratjar al personal per fer aportacions addicionals als seus plans de pensions.	<ul style="list-style-type: none"> Revisió del fulletó de beneficis que informa sobre contribucions voluntàries. 			✓✓✓	Fulletó sobre beneficis per promoure contribucions voluntàries. L'efecte d'aquesta iniciativa no va quedar clara.
Introducció el 1995 d'un nou enfocament per reconèixer i premiar els treballadors amb llarga dedicació.	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de premi iniciat el 1995. Detalls inclosos en el manual dels mànagers. 		✓✓✓		Esquema de premi iniciat el 1995.
Consultes i representació dels treballadors Explorar com els treballadors poden ser implicats en el procés de presa de decisions de l'organització i aconseguir un procés més formal de representació dels treballadors.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistes de verificació dutes a terme per <i>New Economics</i> amb representants dels comitès consultius. 			✓✓	Proves experimentals sobre la manera de consultar amb els comitès, amb la intenció d'introduir-los a tota la companyia. ⇒
Estadístiques de recursos humans Per assegurar uniformitat i eficiència en les notes estadístiques de malaltia/absència a tot The Body Shop International (inclou el Regne Unit i els EUA)	<ul style="list-style-type: none"> Revisió del sistema d'informar sobre malalties i absències. 		✓✓✓		<i>Values Report</i> de 1997 posa de manifest que les dades són encara poc fiables. Totes les dades referents a lesions laborals no hi van ser incloses. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Treballadors					
Estàndards d'acompliment Establiment d'objectius específics en relació amb l'acompliment en àrees específiques de recursos humans per permetre millors comparacions internes i externes. S'hi hauria d'incloure, per exemple, objectius com ara taxes de rotació, diferències salarials i igualtat d'oportunitats.	<ul style="list-style-type: none"> Com a exemples d'objectius s'hi inclou l'establiment de nous objectius de valoració (85% complert el novembre de 1996). L'indicador va ser inclòs en el <i>Values Report</i> de 1997. Referència als indicadors en l'informe. 		✓✓✓ (1a. fase)		Bon progrés fet en l'establiment d'objectius externs en diferents àrees. Es requereix un treball per desenvolupar consistentment els <i>benchmarks</i> utilitzats. ⇒
Aprentatge i desenvolupament (A&D) Per continuar el llançament de la nova estratègia de desenvolupament de l'aprenentatge, evolucionant de l'oferiment de cursos seleccionats cap a un ventall més flexible d'oportunitats d'aprenentatge per tal de satisfer un ventall de necessitats més diverses. Això inclou una inversió per obtenir més amplis materials d'aprenentatge i instal·lacions pedagògiques.	<ul style="list-style-type: none"> Tres nous centres d'aprenentatge —un centre visitat el 24/06/97. La <i>Rough Guide to Learning</i> fou revisada. El fulletó d'acolliment va ser revisat. "Your passport to learning" de 1997 fou revisat. Aquest fulletó en format A5 tenia el contingut següent: centres de recursos d'aprenentatge, guia de principiants per aprofundir en l'educació i la capacitació professional i l'esquema LOVE. Els articles de <i>LA News</i> sobre A&D van ser revisats. 			✓✓	Producció i desenvolupament de materials d'aprenentatge i establiment de centres d'aprenentatge. ⇒
Identificar una estratègia centrada en el desenvolupament dels departaments i plans individuals d'aprenentatge en tots els centres de les divisions. Això inclou la introducció de sistemes de valoració per facilitar més claredat en la definició dels llocs de treball i en les necessitats de desenvolupament.	<ul style="list-style-type: none"> Nou sistema de valoracions en estudi. Taxes de valoració acabades, i incloses en el <i>Values Report</i> de 1997. Comunicació de l'A&D revisat i inclusió d'informació sobre programes d'habilitats i responsabilitats, A&D i nova estructura. 			✓✓	S'ha introduït un ventall de diferents activitats, centrat en la revisió del sistema de valoració. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995 Treballadors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Establir un esquema d'un programa de desenvolupament de gestió d'habilitats.	<ul style="list-style-type: none"> A&D actualitzats i documentació revisada del desenvolupament d'una gestió d'habilitats. Els documents inclosos són: <i>Sharing the Vision, New Ways of Thinking</i>. 			✓✓	Esquema establert i en primeres fases de lliurament. ⇒
Proveir un ventall d'esdeveniments centrats en l'aprenentatge.	<ul style="list-style-type: none"> La principal iniciativa d'aprenentatge fou la introducció de MRPII. Hi ha un article sobre MRPII aparegut a <i>LA News</i> revisat. 		✓✓		Encara que sigui una iniciativa, MRPII no constitueix un ventall d'esdeveniments d'aprenentatge centrats en el negoci. ⇒
Revisió de la política de la companyia i pràctiques d'afavorir les qualificacions professionals i vocacionals en l'oferiment de possibilitats laborals.	<ul style="list-style-type: none"> Hi ha una nova política i nou document. Passaport a l'aprenentatge amb informació sobre el <i>Rough Guide to Learning</i>, centres de recursos per a l'aprenentatge, guies per als principiants per aprofundir la seva qualificació i revisió de l'esquema LOVE. 		✓✓		Revisió de les polítiques establertes. Lliurament d'experiències laborals pendents de revisió. ⇒
Comunicacions internes Assegurar que tot el personal de la companyia té accés a totes les fonts rellevants d'informació interna, especialment comunicacions i reunions.	<ul style="list-style-type: none"> Revisió de l'informe sobre <i>Social Audit - Company Wide Progress Update</i> (agost 1996). El document proveeix d'informació sobre la disseminació dels resultats de l'auditoria. 		✓		Un procés en marxa que rep positives opinions per part del personal. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Treballadors					
Per assegurar que els mànagers, a través de la formació, es plantegin la comunicació com la seva responsabilitat, i es vegi la comunicació corporativa com un recurs per millorar la comunicació.	<ul style="list-style-type: none"> Formació en comunicació per als mànagers. Inclusió de les responsabilitats de comunicació dels mànagers en els formularis d'avaluació. Revisió d'aquests formularis. Procés intern d'auditoria que incloïa una revisió dels sistemes de comunicació. Enquestes als treballadors. En el <i>Values Report</i> de 1997 mostraven que la comunicació amb els mànagers era considerada molt efectiva. 		✓✓		Es va posar en marxa una formació inicial en comunicació.
La inclusió de les capacitats comunicatives en totes les valoracions dels mànagers.	<ul style="list-style-type: none"> Formularis d'avaluació dels mànagers revisats. 			✓✓✓	Al formulari es van incloure responsabilitats pel que fa a comunicació.
Desenvolupar i oferir formació específica orientada als mànagers, i a les seves responsabilitats en relació amb els processos de comunicació interna.	<ul style="list-style-type: none"> A&D actualitzats sobre els programes de formació dels mànagers. 			✓✓	Els programes de formació dels mànagers inclouen formació en comunicació.
Assegurar que el personal i els mànagers estan al corrent de les xarxes de comunicació i de formació, junt amb altres departaments significatius, i assegurar que rebin el suport correcte a través de tota l'organització.	<ul style="list-style-type: none"> Consciència de les xarxes de comunicació voluntària i de les xarxes de formació avaluades a través del procés d'auditoria interna. 			✓	Grau elevat de coneixement dels processos i de les xarxes de comunicació i formació.
Fixar objectius concrets per avaluar els processos interns de comunicació.	<ul style="list-style-type: none"> A l'informe de l'auditoria ètica es manifestava la necessitat de revisar els objectius fixats. 		✓✓		Van ser establerts els objectius específics per als processos de comunicació interna. Cal desenvolupar més el <i>reporting</i> .

Properes mesures de l'informe social de 1995 Treballadors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Seguretat i higiene Introduir registres interns, anàlisi i informes sobre accidents, incloent-hi l'informe de baixes per malaltia.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Values Report</i> de 1997 expressava que els sistemes de registre de seguretat i higiene funcionaven, però no es consideraven plenament rellevants. 		✓✓		Seguint el <i>Social Statement</i> de 1995 es va establir un registre d'indicadors de seguretat i higiene. Es requeria millorar-lo per tal d'augmentar-ne la rellevància.
Revisar i actualitzar els procediments d'auditoria de seguretat i higiene dintre del context de noves auditories ètiques integrades.	<ul style="list-style-type: none"> • Procés intern d'auditoria desenvolupat per l'<i>Ethical Audit Department</i>. Va produir un informe sobre l'efectiva implantació dels procediments de seguretat i higiene. 			✓✓✓	Revisió dels processos duts a terme en el context dels processos interns d'auditoria. ⇒
Participar en valoracions externes sobre els procediments de gestió de la seguretat i higiene al Regne Unit, sota la regulació de la Lead Authority Scheme.	<ul style="list-style-type: none"> • Circular i informe complet (agost de 1996) sobre la revisió del <i>Management</i> de la seguretat i higiene dut a terme per l'Arun District Council sobre The Body Shop Retail Company. 			✓✓✓	Valoracions externes sobre els procediments de seguretat i higiene desenvolupats durant el període auditat. ⇒
Introduir un sistema de revisions programades del grau d'acompliment respecte de les recomanacions de l'auditoria per a cada divisió operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Recomanacions revisades de les reunions mensuals entre els comitès de seguretat i higiene i l'equip auditor. Les recomanacions es van presentar al consell de seguretat i higiene de la companyia. • Els documents bimensuals de les reunions del comitè de seguretat i higiene amb els especialistes externs van ser revisats. 			✓✓	Es va posar en funcionament un sistema d'avaluació periòdica.

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Franquiciats internacionals					
<p>Establiment d'un departament d'operacions de venda dins dels de Vendes Globals. Això es va fer amb l'objectiu de desenvolupar una cultura de servei al client dins de l'organització, i així millorar la comunicació amb els franquiciats i assegurar que es lliura el que s'espera i quan s'espera. S'hauran de designar i implantar normes d'acompliment per seguir l'eficiència de les activitats de suport de l'Oficina Central als franquiciats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunió dels franquiciats internacionals (RFI). A la RFI es va anunciar la creació del departament global de vendes. Se'n va fixar l'estructura i els objectius. • El <i>Values Report</i> de 1997 va establir un nivell de serveis per a cada regió. La informació s'extreu dels informes trimestrals basats en indicadors clau del grau d'acompliment. 		✓✓		<p>Es va establir el Departament d'Operacions de Vendes Globals. Els indicadors dels nivells de servei als franquiciats es van establir i es van publicar. Hi va haver un compromís per desenvolupar indicadors per mesurar el grau d'eficiència de l'Oficina Central.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>
<p>La continuació del sistema d'auditoria de la informació (que al moment de la publicació del <i>Social Statement</i> de 1995 portava operatiu un any). Es confia que els franquiciats desenvoluparan una major confiança en la publicació de les pràctiques comercials de l'empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe revisat sobre l'ús del <i>Copy Approval System</i>. Els informes indiquen que en alguns mercats no coneixen el <i>Copy Approval System</i>. De la informació obtinguda es conclou que en alguns mercats obtenir la valoració de <i>The Body Shop International</i> (TBS) pot tardar setmanes. • Auditoria duta a terme per conèixer en quants mercats s'envien còpies per a la seva aprovació. Els resultats mostren que en uns 20 mercats no s'havia usat el sistema des de gener del 1995 (els del Regne Unit s'havien incrementat). 		✓✓		<p>Tot i que alguns mercats no coneixien el <i>Copy Approval System</i>, la informació de l'auditoria mostrava que els que ho feien servir ho trobaven valuós i útil. El <i>Copy Approval System</i> es va establir l'any 1995. A la data era utilitzat pel 50% dels mercats.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Franquiciats internacionals					
Implicació dels franquiciats internacionals en la formulació de l'estratègia de màrqueting de TBS en un termini mitjà. En el moment de la publicació del <i>Social Statement</i> de 1995 aquesta estratègia s'havia iniciat, i es va establir un compromís d'acabament a abril de 1996 amb informació recollida dels responsables internacionals de les franquícies.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguiment i revisió del <i>pack</i> de la RFI. Reunió de franquiciats internacionals • Presentació de l'estratègia de màrqueting a la RFI de setembre del 1996. <i>Feedback</i> dels tallers estructurats sobre revisió dels temes de màrqueting. • Establiment del comitè consultiu dels franquiciats per implicar aquests darrers en la presa de decisions estratègiques. 			✓✓	A la RFI i en altres fòrums, els franquiciats internacionals s'han implicat en la formulació de l'estratègia de màrqueting. Un compromís per implicar-los més en el procés de presa de decisions va portar a l'establiment del comitè consultiu dels franquiciats. ⇒
La creació del Projecte sobre millors pràctiques de minorista hauria de permetre que els franquiciats internacionals, a través dels seus equips desenvolupessin els seus mercats amb més atenció concreta i personalització.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del seguiment de la RFI. La reunió va incloure la presentació de l'estratègia dels minoristes de Geoff Marshall i la presentació del compromís de TBS per als nous dissenys minoristes de David Grainger sobre disseny minorista, i Vince Gunn sobre estratègies per al minorista amb vista al Nadal. • Elaborat el Projecte de millors pràctiques per al minorista. 		✓✓		S'han establert consultes amb els franquiciats sobre temes de màrqueting. ⇒
Desenvolupament d'informes financers més amplis, i d'un sistema de planificació dels pressupostos per a les centrals dels franquiciats que han de proporcionar una millor informació sobre el grau d'acompliment.	<ul style="list-style-type: none"> • A la RFI es va proporcionar plans per a cada mercat sobre previsions per al període 1996-8. 		✓✓		Informació financera i sistema de pressupostos desenvolupats.

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Franquiciats del Regne Unit					
Més compartició directa de les millors pràctiques, i altres temes rellevants entre els equips de venda de EUA i del Regne Unit —clarament es podien intercanviar aspectes que millorin les seves relacions com a franquiciats.	<ul style="list-style-type: none"> Revisió dels passos següents de l'informe. 		✓		<p>Visites trimestrals entre membres del personal responsable d'EUA i del Regne Unit. Millores en la comunicació informal.</p> <p>⇒</p>
Desenvolupament de les mesures d'acompliment per seguir l'eficiència de les Oficines Centrals (OC) i implicació dels franquiciats locals.	<ul style="list-style-type: none"> Establiment d'un mostrador d'ajuda i recollida d'indicadors per mesurar l'eficiència de les OC. 		✓✓✓		Es van recollir indicadors de l'acompliment, però no es van incloure al <i>Values Report</i> de 1997 ni als cicles d'auditoria associats.
Selecció de les mesures d'acompliment per a futures inclusions en el <i>Social Statement</i> . Haurà d'incloure l'eficiència del suport de TBS als franquiciats locals.	<ul style="list-style-type: none"> No incloses en aquest cicle. 	✓✓✓			No incloses en aquest cicle.
Reforçament de la comprensió sobre com els processos d'auditoria funcionen per protegir la integritat del material col·locat a l'abast del públic.	<ul style="list-style-type: none"> Memoràndum revisat de l'auditoria ètica datada el 21/04/97. Aquest punt d'acció no es va complir. Veure nota de l'auditoria d'informació desenvolupada sobre el <i>Copy Approval System</i> per als Franquiciats Internacionals. 	✓			<p>No-existència de sistema centralitzat al Regne Unit que assegurí que totes les còpies son aprovades.</p> <p>⇒</p>
Recerca continua per millorar les comunicacions a través d'un millor desenvolupament de l'estructura de reunions i dels sistemes de <i>feedback</i> (retroalimentació).	<ul style="list-style-type: none"> Objectius revisats del <i>Communication Style and Tone</i>. L'objectiu és estandarditzar i millorar la presentació de tots els comunicats als minoristes del Regne Unit. Prova d'un taulell d'ajuda a les preguntes en un temps limitat. Elaboració d'un full de comunicació interna. 		✓✓		Desenvolupament de sistemes de <i>feedback</i>

<i>Properes mesures de l'informe social de 1995</i>	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Franquiciats del Regne Unit					
<p>Buscar activament i encoratjar la implicació dels franquiciats en la presa de decisions a partir de festes de treball.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió de la documentació de la reunió dels franquiciats del Regne Unit d'abril de 1996. Incloïa un resum de les prioritats principals per a la millora de cada franquiciat. • Reunions regionals per encoratjar la implicació en el procés de presa de decisions. 		✓✓✓		<p>Es van celebrar les reunions regionals per encoratjar la implicació en el procés de presa de decisions.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Clients					
Desenvolupament d'un conjunt consistent d'indicadors per a clients i no clients per mesurar el grau de satisfacció. Aquests indicadors s'hauran d'usar a l'auditoria social.	<ul style="list-style-type: none"> • Document revisat sobre les actituds dels clients en 10 mercats. (<i>Omnibus survey</i>). • Estudi central de 500 clients fet el 1996 al RU, EUA, Austràlia, Itàlia i Japó. • Entrevistes desenvolupades el 1997 amb 9.511 persones del RU, Canadà, Alemanya, Japó, Itàlia, França, Espanya i Grècia. • El <i>Values Report</i> de 1997 incloïa dos indicadors principals del servei als clients, de les queixes i de les informacions subministrades. 		✓✓		<p>Costums i actituds dels clients investigats per organitzacions externes. Treball en curs sobre indicadors de servei als clients.</p> <p>⇒</p>
Millor integració de les demandes d'informació i oferiment de respostes a través de tots els departaments de TBS.	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>Values Report</i> inclou demandes d'informació dels clients en relació als tipus de preguntes. • Minoristes del RU i <i>Colourings Service</i> integrats en un sol grup. 	✓✓			<p>Com es mencionava a les properes mesures no es van produir progressos significatius a nivell corporatiu.</p> <p>⇒</p>
Iniciativa especial per educar els clients sobre els temes ecològics.	<ul style="list-style-type: none"> • No es van emprendre noves iniciatives. 	✓✓✓			<p>No es van emprendre noves iniciatives.</p>
Llançament d'una explicació sobre l'enfocament de TBS dels negocis i els seus valors ètics.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificació del llançament informatiu sobre <i>Kensho</i> i <i>Community Trade</i> a les botigues i informació sobre els ingredients. 	✓✓✓			<p>Tot es trobava al nivell de planificació.</p> <p>⇒</p>

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Proveïdors Establir un sistema per al manteniment de la continuïtat dels contractes de compra i el seguiment eficient dels nous contractes seguint els moviments del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Establiment d'una funció estratègica d'adquisicions. Un memoràndum establia els objectius d'aquesta nova funció: desenvolupament d'equips multidisciplinaris, revisió de la filosofia de la cadena de valor del proveïdor. • El memoràndum de 11/7/97 ressaltava que el MRPII (<i>Manufacturing Resource Planning</i>) es trobava avançat en dos dels tres centres de producció del RU. MRPII havia de permetre millorar la precisió dels sistemes d'informació. Faltava formalitzar els procediments. • Es va establir un sistema <i>First Class</i> (semblant a una intranet), i s'hi mantenia informació detallada del MRPII. 		✓✓		Augment de la formalització de l'àrea de Nova Estratègia d'Adquisicions. La posada en marxa del MRPII es trobava avançada. ⇒
Establiment d'un mecanisme d'alimentació per millorar les previsions per als proveïdors.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del memoràndum de 10/7/97 que establia noves previsions i noves estructures organitzatives. L'eina de software a instal·lar s'anomenava Mercia Links. El canvi implicava un trasllat de la funció de previsions cap a l'àrea de minoristes i gestió d'inventaris. • Els tres objectius de la nova eina eren els de millorar els procediments, l'ús i la presentació de les previsions. 		✓✓		Nova eina de previsions i d'estructura a implantar l'any 1997. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Proveïdors					
Establir clarament el suport disponible per als petits proveïdors, tant pel que fa als aspectes comercials com als dels valors.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del material de suport i de lliure difusió del Better Business Forum (reunió del 25/3/97 amb l'assistència de New Economics) . El Better Business Forum es va establir per millorar el suport ofert als proveïdors. Era una iniciativa sorgida del procés d'auditoria social dels proveïdors. • Visites formatives de diversos proveïdors a TBS. • Dues mitges jornades de treball es van planificar per millorar els serveis de TBS als proveïdors i viceversa. 			✓✓	S'establiren canals de suport a disposició dels proveïdors.
Accelerar l'aplicació consistent dels aspectes de valors ètics i de pràctiques comercials al llarg de totes les àrees.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del <i>Document setting our ethical guidelines/criteria for buyers</i>, l'octubre de 1996. Obtenció d'una llista de revisió que assegurés que el comprador complia amb <i>The Body Shop's Ethical Policies</i>. • Guies disponibles per als compradors a <i>First Class</i>, el sistema d'intranet. • Manual de vincles entre proveïdors actualitzat, i adreçat a un major nombre. • Revisió de les condicions de compres incorporades a les ordres de compra. • Un cert nombre de procediments d'inspecció i auditoria es troben operatius. D'altres eines estaven en fase de desenvolupament. 		✓✓		<p>Guies i procediments d'auditoria desenvolupades.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>

Properes mesures de l'informe social de 1995 Proveïdors	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Inclusió d'un document de codi de conducta per als compradors que assegurí en tot moment l'honestedat.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisió del codi obligatori de conducta (novembre de 1996) per als proveïdors de TBS . • Les entrevistes de verificació van confirmar l'ampli coneixement del codi de conducta. 			✓✓✓	Es va acabar el codi el novembre de 1996 i va entrar en vigor. Va ser un procés d'autoregulació.
Mantenir i millorar les oportunitats per al desenvolupament d'associacions de forma confiada i oberta.	<ul style="list-style-type: none"> • Materials de treball revisats que incloïa les actes de les reunions i material públic del Better Business Forum–BBF (reunió del 25/3/97 conduïda per <i>New Economics</i>). • Material de treball revisat del <i>Vendor In Partnership Day</i> (VIP) celebrat el 7/2/1996, i amb l'assistència de 90 venedors. • Entrevistes de verificació sobre BBF i VIP, i reunions amb un petit nombre de subministradors que proveeixin dels productes més venuts. 		✓✓		Compromís en marxa per millorar les oportunitats d'associació, de desenvolupament, de confiança i d'obertura. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995 Proveïdors Comerç amb la comunitat	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
<p>Assegurar consultes respectuoses i honestes amb els socis comercials per desenvolupar el procés ja posat en marxa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notes revisades d'un dia de taller sobre proveïdors de la comunitat (<i>CTSuppliers</i>) abans del taller sobre qualitat de 1995. • Taller de qualitat celebrat el novembre del 95 (hi assistiren representants de Teddy Export, General Paper, EDM, CORR The Jute, Works i BSI). Revisió de les notes del taller. • Verificació de la reunió amb el Departament de Comerç Just el 11/6/97, i constatació que es va enviar una còpia del <i>Community Trade of the Social Statement</i>. • Avaluació externa de tres proveïdors <i>CTSuppliers</i> duta a terme durant el període auditat. • Notes revisades de les visites als proveïdors per part dels mànagers del Departament de Comerç Just. • L'auditoria ètica porta a la realització de reunions regulars amb els proveïdors. 			✓✓	<p>TBS continuà consultant freqüentment els proveïdors de la comunitat.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>

<i>Properes mesures de l'informe social de 1995</i>	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Proveïdors Comerç amb la comunitat					
Continuar el desenvolupament dels procediments d'operacions internes al llarg de TBS per tal de millorar la coordinació entre departaments.	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre properes mesures que revela l'existència de tallers interdepartamentals. L'avaluació externa dels informes il·lustra una manca de comprensió i coneixement sobre els temes de comerç amb la comunitat i proveïdors, en altres departaments que no fossin el Departament de Comerç Just. 		✓		S'havia de produir una major integració amb el desplaçament del Departament de Comerç Just a la Divisió de Productes. A moltes àrees, que tractaven amb els temes de comerç amb la comunitat, va significar treballar fora dels sistemes existents. ⇒
Establir i implementar una planificació adequada i un sistema de previsions per millorar la informació de les previsions econòmiques als associats.	<ul style="list-style-type: none"> Passos per millorar els sistemes de previsions de la secció de proveïdors. 		✓✓		Els informes externs d'avaluació i les entrevistes amb el personal de TBS demostren que encara existeixen problemes amb els sistemes de previsions. ⇒
Continuar amb el procés d'establiment d'acords comercials amb els associats.	<ul style="list-style-type: none"> Esquema revisat en els aspectes legals. La reunió de seguiment el 13/6/97 indica relacions difícils amb els <i>CTSuppliers</i> i dificultats connexes per coordinar el que TBS fa i el que vol fer amb els <i>CTSuppliers</i> en els aspectes legals. L'informe sobre les <i>properes mesures</i> indicava que l'esquema podrà enllestir-se com a memoràndum d'acord més que no pas com a un document legal. 		✓✓		L'esquema d'acord sobre comerç no estava finalitzat. S'hi continuava treballant. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Proveïdors Comerç amb la comunitat					
<p>Continuar el desenvolupament de mesures estàndards del grau d'acompliment i indicadors per possibilitar un millor assentament per als associats de l'impacte social dels vincles comercials.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memoràndum de la comprensió datat el 22/02/96 de la <i>Ethical Audit</i>, en l'apartat sobre indicadors del grau d'acompliment a l'Auditoria Social del Comerç amb la Comunitat que incloïa: i) indicadors d'adquisició, ii) indicadors relacionats a les guies de Comerç Just iii) diàleg amb els <i>CTSuppliers</i> i iv) altres indicadors. • Informe revisat elaborat per un consultor extern: " <i>A Review of Impact and Efficiency Measures in The Body Shop Community Trade Programme</i>" de David Logan (<i>Corporate Citizenship International</i>) i Jacqui Macdonald (TBS) – juny de 1997. L'informe establí prioritats per als dos següents anys. 			✓✓	<p>Hi va haver avenços en el desenvolupament d'indicadors del grau d'acompliment. Hi ha un treball en curs per identificar els indicadors que se centressin en els resultats així com en els impactes.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>
<p>Continuar l'increment de la proporció de compres corresponents al programa de comerç amb la comunitat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El nombre de proveïdors actius es va incrementar de 17 el 1995–96 fins a 22 el 1996–97. • El nombre de productes que contenen ingredients de <i>comerç amb la comunitat</i> va augmentar. • El volum del comerç ha disminuït des de 1995–96. 	✓✓			<p>La qualitat de les dades de compres havia millorat des de l'anterior auditoria. L'import de les compres dels proveïdors del <i>comerç amb la comunitat</i> va disminuir entre 1995–96 i 1996–97.</p> <p style="text-align: center;">⇒</p>

Properes mesures de l'informe social de 1995 Accionistes	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Gestionar l'empresa amb l'objectiu de maximitzar l'interès dels socis, equilibrant-ho amb els interessos d'altres grups de <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Publicació de l'informe dels accionistes el maig de 1997. 		✓		L'informe dels accionistes inclou, junt amb els comptes anuals, una revisió de les perspectives dels altres <i>stakeholders</i> . ⇒
Desenvolupar i construir vincles amb els accionistes i possibles <i>stakeholders</i> , amb l'objectiu de crear una base d'inversors ben informats que puguin entendre àmpliament les intencions i els objectius de la TBS.	<ul style="list-style-type: none"> S'ha mantingut reunió amb els inversors institucionals. Publicació del <i>Stakeholder Report</i> el mes de maig de 1997. 		✓		Mesures preses cap a una construcció i un desenvolupament de relacions. ⇒
Establir una política progressiva de dividendes.	<ul style="list-style-type: none"> L'informe de properes mesures promet portar els dividendes amb els establerts a nivell de sector. 	✓✓✓			Hi ha un més baix augment dels dividendes comparat amb anys anteriors. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995 Implicació en la comunitat local	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Desenvolupament de noves guies per promoure el nou enfocament de TBS d'encoratjar el voluntariat en la comunitat local. El nou Active Citizenship Programme s'havia d'iniciar en el Regne Unit durant 1995/96.	<ul style="list-style-type: none"> L'any 1995 es van formalitzar les Community Volunteering Guidelines i es van incloure en el <i>Employees and Managers' Handbook</i>. Les entrevistes de verificació il·lustraven el manteniment d'una base de dades mensuals amb el detall de la implicació en la comunitat del personal. No es cobria tot el període auditat i es recolzava en una inscripció voluntària. Nomenament, el mes de juny de 1996, d'un coordinador a jornada completa de l'Active Citizenship. Entrevista de verificació que versava sobre Active Citizenship Talks, mantinguda el mes de febrer de 1997. 		✓✓✓		Baix desenvolupament de la base de dades sobre el registre d'activitats d'implicació amb la comunitat. Impossibilitat d'informar sobre el voluntariat en la comunitat en el <i>Values Report</i> 1997 d'igual manera a com es va fer el 1995, perquè el sistema de control no estava funcionant adequadament. L'Active Citizenship encara no s'havia iniciat, però el concepte havia arrelat. ⇒
Nomenament dels membres responsables de TBS per a les relacions amb la comunitat local de Littlehampton.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista amb el responsable de les relacions amb la comunitat local. Entrevista de debat sobre TBS com a participant a Littlehampton. Participació de TBS en una recuperada Littlehampton Regatta, una projecció de pel·lícula a l'aire lliure i un espectacle de dansa de Ogoni Women. 			✓✓✓	Membre del personal nomenat enllaç amb la comunitat local. ⇒
Assignació d'un pressupost per a iniciatives estratègiques de Littlehampton 2000.	<ul style="list-style-type: none"> Es va assignar un pressupost per a 1996-97 amb previsió d'augmentar-lo per a 1997-98. 		✓✓✓		Establiment del pressupost.

Properes mesures de l'informe social de 1995 Implicació en la comunitat Local	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Formalització de preparatius equivalents per altres ubicacions de TBS.	<ul style="list-style-type: none"> El coordinador de l' Active Citizenship va realitzar visites regulars a Londres durant el període auditat. Del procés intern d' auditories va sorgir la recomanació per al personal de vincular-se amb Soapworks, i promoure l'intercanvi de coneixements. 		✓		El coordinador de l' Active Citizenship ha vist ampliada la seva missió dins de la companyia. ⇒
Introducció d'una metodologia d'inspecció de l'opinió de la comunitat a escala local (incloent-hi les botigues) i s' experimentava a Littlehampton.	<ul style="list-style-type: none"> Littlehampton Youth Council Survey, una investigació pilot als carrers es va realitzar el juny de 1996. Un apartat reunia punts de vista sobre el que es pensava sobre TBS i les seves activitats a Littlehampton. Els resultats de l' estudi es van publicar en el <i>Values Report</i> de 1997. Es van revisar els resultats. 		✓✓✓		La investigació Youth Council es va fer de forma pilot a Littlehampton. ⇒

Properes mesures de l'informe social de 1995 Implicació amb la comunitat Campanyes	Esquema del procés	Progrés			Resultat
		Progrés baix	Progrés mitjà	Progrés alt	
Invitar representants de les ONG del Regne Unit per discutir els resultats de la seva primera auditoria social, així com per valorar la rellevància de les normes sobre el grau d'acompliment de la primera auditoria.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista de verificació feta el 13/6/97. Demostrava que es prenen mesures per implicar les ONG. Per exemple, es va crear un grup per compartir punts de vista sobre TBS. Es va establir una base de dades internacional sobre ONG. 	✓✓			Es va desenvolupar un procés no formal de consultes a les ONG com a seguiment del Social Statement de 1995. ⇒
Desenvolupar indicadors quantitius clars de l'èxit de cada campanya, i quan fos apropiat la coincidència de TBS amb les campanyes dels associats.	<ul style="list-style-type: none"> Començaren les primeres mesures en aquesta àrea. Sota el programa Kensho, una persona es trobava desenvolupant indicadors. Entrevistes de verificació denotaven una manca d'avanç en aquesta àrea. 	✓✓			No es van determinar identificadors de forma sistemàtica en aquest període auditat. ⇒
Llançament d'una campanya pública i estratègica que pogués ser entesa per les ONG, i així augmentar la seva implicació i el seu suport.	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistes de verificació il·lustren que algunes ONG s'havien implicat en l'estratègia de campanyes públiques. Hi havia un conjunt de campanyes d'associats clar amb els quals TBS treballava conjuntament. 	✓✓✓			No es va emprendre una estratègia formal de campanyes públiques. ⇒
Desenvolupar un sistema de comunicació per coordinar millor els contactes amb les ONG.	<ul style="list-style-type: none"> Es va establir una base de dades de ONG per ajudar al sistema de comunicació. Les entrevistes de verificació revelaren que no s'havien realitzat altres progressos. 	✓✓			El sistema formal de comunicacions no s'havia desenvolupat. ⇒

5. L'EVOLUCIÓ DE LA CAS DE TBS DES DEL DARRER INFORME DE 1997

Dins de l'evolució d'aquest grup multinacional s'ha produït una forta reorientació general, la qual com no podia ser d'altra manera, també s'ha vist reflectida en el seu procés de CAS.

El darrer informe que l'entitat ha fet públic és el corresponent a l'any 1997 titulat *Values Report* —publicat el febrer del 98—, i des d'aleshores és evident que s'ha produït un clar estancament en la dinàmica d'avançament i millora de la CAS.

A més a més s'ha hagut de mirar de sortir de la crisi de l'exercici tancat el febrer de 1999. Des de febrer de 1998 no s'ha elaborat cap document específic per a l'auditoria social, ni per a la mediambiental.

En revisar els comptes anuals dels exercicis tancats el febrer de 1999 i de 2000 es veu que les referències a la CAS queda circumscrita als apartats titulats:

Letter from the Co-Chairs — Annita and Gordon Roddick

i

Chief Executive's Review — Patrick Gournay

A l'exercici tancat el febrer de 2001 s'hi ha afegit als anteriors un apartat titulat: *Reporting: Moving Towards Three Bottom Lines*.

En llegir la informació anterior veiem com l'estratègia del grup respecte a la CAS ha variat significativament. S'ha abandonat la dinàmica de publicació bianual d'informes —es va fer als exercicis corresponents al 1995 i 1997—, i als comptes anuals tancats el febrer de 2000 s'afirma que s'adoptarà un estil de publicació rotativa d'informes personalitzats per a cada grup de *stakeholders*, i que es farà públic a través de documents accessibles en la pàgina web de TBS. També s'hi afirma que als comptes anuals que es tancaran amb data de febrer de 2001 s'inclourà informació sobre l'estat d'aquesta iniciativa que canvia significativament el ritme de CAS que havia caracteritzat el grup. No cal dir que això està suposant que un principi bàsic, com és el de la regularitat en l'elaboració de la CAS, s'estigui menystenint de forma clara.

Al mateix document anterior s'afirma que l'equip encarregat de l'auditoria ètica (*ethical audit*) s'ha sotscontractat (*outsourced*, en anglès) a la multinacional de la consultoria KPMG el desembre de 1998, i que a partir d'aleshores l'equip treballarà per a TBS en qualitat d'assessors externs.

6. PRESENTACIÓ DE TRAIDCRAFT

L'entitat s'anomena Traidcraft, plc i es troba ubicada en una petita ciutat industrial del nord-est d'Anglaterra, anomenada Gateshead. Es tracta d'una companyia de les que es podrien definir com a *basades en valors*. Va treballar conjuntament amb la New Economics Foundation (NEF) i l'any 1993 va elaborar la seva primera auditoria social al Regne Unit. És el primer exemple d'un informe social complet en la línia dels nous plantejaments i, per tant, generat per la mateixa organització. Fins i tot van anar més enllà: van publicar una guia explicant l'experiència i es van comprometre a mantenir-la per als anys futurs.

Aquesta entitat va començar les seves activitats l'any 1979 com una companyia mercantil de responsabilitat limitada (limited company) que venia productes per a embarcacions elaborats a Bangladesh. El seu objectiu era actuar per redreçar el gran desequilibri en les relacions comercials entre països rics i els que es trobaven en vies de desenvolupament. Els fundadors creien que era important enfrontar-se a les injustícies existents en les estructures comercials, tot compromentent-se com una empresa comercial més, abans que mantenir-se en una línia d'ajuda caritativa i de promoció de campanyes de desenvolupament.

L'any 1984 va arribar a facturar 2 milions de lliures i es va convertir en una *public limited company* (plc) i va posar en circulació 300.000 accions d'una lliura esterlina sense dret de vot. L'any 1986 es va ampliar el capital en un altre milió d'accions d'1,15 lliures cadascuna.

Actualment Traidcraft, plc és una companyia amb un capital social d'1,8 milions de lliures i un volum anual d'ingressos pròxims als 7 milions de lliures (l'any tancat el 31 de març de 2000 fou de 7,5 i l'anterior de 7,3). Les accions de la companyia són d'una banda de tipus B —sense dret de vot—, una acció de salvaguarda per prevenir la presa de control de la companyia per alguna entitat o persona contrària als seus principis, i un conjunt d'accions de tipus A que posseeix la Traidcraft Foundation Trustees.

La companyia comptava amb uns 75 treballadors el 31 de març de 2000 (81 l'any anterior), i ha obtingut uns beneficis moderats a la majoria dels darrers anys (concretament l'any tancat el 31 de març de 2000 fou de 18 mil lliures, i l'anterior fou de 67 mil lliures). Es pot comprovar com en els dos exercicis no s'arriba a una rendibilitat després d'impostos de l'u per cent sobre les vendes. El primer dels anteriors exercicis va experimentar un benefici menor de l'habitual per la implantació d'un nou programari de gestió que va provocar endarreriments en la tramitació de les comandes.

Tot i que la companyia ha de ser econòmicament viable, les relacions que manté amb els seus treballadors i directius (els quals accepten remuneracions comparativament més baixes), els seus representants, agents i socis asseguren a l'entitat que no s'enfronta als rigors habituals de l'economia de mercat.

Queda clar que l'organització vol fomentar el comerç just entre el món desenvolupat i els països en vies de desenvolupament. Per a l'entitat els beneficis i el flux de caixa són un mitjà per als seus objectius, i no són vistos com a fins en ells mateixos, tal i com s'esdevé en el món econòmic convencional. Amb aquestes premisses fóra molt convenient realitzar una anàlisi a fons sobre la mesura en què la companyia pot limitar-se a aquests principis —especialment si l'entitat es considera com una entitat amb consciència crítica. Compta amb uns dos mil

voluntaris que distribueixen els seus productes a les llars, escoles, parròquies, centres comunitaris i mercats locals.

Molts d'aquests distribuïdors voluntaris compten amb una clientela fidel, que pot arribar a una xifra total d'entre quaranta o cinquanta mil persones. La majoria dels quatre-cents distribuïdors voluntaris són persones que se senten compromeses amb els valors de la justícia i de la sostenibilitat en les relacions vers el Tercer Món i que, per tant, se senten identificats amb els valors de Traidcraft. Es calcula que són unes dues-centes mil les persones que compren directament a l'entitat per mitjà del correu i de la seva pàgina web, i moltes d'elles són membres d'organitzacions tals com Amnistia Internacional, Greenpeace i The World Wide Fund for Nature (WWF).

Aquest conjunt de dues-centes mil persones, que constitueixen la que podríem anomenar la comunitat de clients de Traidcraft, es compromet a comprar de forma regular els productes de més de 100 petits grangers i cooperatives de 26 països que són els proveïdors comercials, i que es troben a Àsia, Àfrica i Amèrica Llatina. Tot i que les dimensions de l'entitat són petites, hi ha enquestes que evidencien com un 13 per cent dels entrevistats són capaços d'identificar els objectius de l'entitat amb *ajudar a la gent del Tercer Món a través de la compra dels seus productes i enfrontar el problema de la pobresa al Tercer Món per mitjà de comprar productes, tot i acceptant de pagar un preu més elevat.*

7. L'ENFOCAMENT DE TRAIDCRAFT VERS L'AUDITORIA SOCIAL (SOCIAL AUDIT)

El juliol de 1992 la companyia va trametre un document de vuit pàgines titulat *Towards a Social Audit*, juntament amb els comptes anuals a tots els socis, empleats, distribuïdors i proveïdors. Poc després d'aquesta publicació va esdevenir-se una felïç coincidència. Traidcraft Exchange, l'entitat no lucrativa promoguda per Traidcraft plc, va convidar un consultor extern, Simon Zadek, per dur a terme una avaluació del programa Exchange's Overseas Business Development Service desenvolupat a Tanzània. Es va proposar que Richard Evans s'incorporés a l'equip amb vista a obtenir un aprenentatge que fos rellevant per als desenvolupaments futurs del procés de comptabilitat i auditoria social (CAS).

En aquells moments la línia que es va adoptar partia del concepte de *beneficiaris* del programa de Traidcraft Exchange. Incloua elements convencionals d'anàlisi econòmica, així com d'anàlisi cost-benefici, però el treball fonamental era el que explicaven els qui duïen endavant el projecte, així com els clients del servei de desenvolupament. Per tant, era fonamental que les entitats col·laboradores de Tanzània entenguessin que participaven en un procés d'avaluació. Era evident que d'aquesta comprensió depenia en bona mesura el grau d'acompliment del treball d'avaluació. Traidcraft Exchange també volia avaluar l'impacte de la seva pròpia actuació, més que no pas avaluar l'acompliment dels seus socis o bé l'aprofitament dels recursos que s'aportaven. D'aquesta manera el que s'esperava era un procés de diàleg exhaustiu i amb plena llibertat per a qualsevol valoració crítica. L'avaluador esdevenia d'aquesta manera l'espectador que rep el missatge, és a dir, en el sentit primigeni d'auditor *aquell qui escolta*.

L'auditoria social de 1993 es va dur a terme conjuntament entre Traidcraft i la NEF, que va comissionar un membre a dins de l'organització per a la realització del treball de desenvolupament de principis i recollida de l'oportuna informació. El procés auditor es va sotmetre a l'opinió d'un consell d'experts establerts per la NEF, i l'informe es va fer públic a

finals de 1993. Aquesta primera experiència de l'any 1993 va comptar amb dos factors destacats:

- 1) Hi va haver una confusió de rols entre informe comptable i auditoria.
- 2) Es va fer evident que la producció d'un informe comptable sistemàtic i transparent de les activitats de la companyia era més difícil —tècnicament i psicològicament— del que s'havia previst.

Les auditories dels anys 1994 i 1995 es van dur a terme amb molta menys implicació de la NEF, però es va intervenir en la realització de la corresponent opinió auditora feta pel consell.

Al llarg de la realització de l'informe social de l'any 1995 hi va haver dificultats per delimitar les concepcions prioritàries —sobre si havien de ser les de la companyia o les vigents socialment. Es va fer evident la necessitat d'establir uns principis definidors de la interrelació entre la societat i la companyia que fossin suficientment pràctics per aplicar a una companyia en marxa, i alhora que es poguessin articular amb les opinions socials i polítiques de l'entitat. També calia que tot plegat no s'allunyés massa del que la literatura acadèmica registra com a processos de rendició de comptes en el terreny social. ⁽¹²⁵⁾

En aquest procés evolutiu que és la definició de la seva CAS, l'entitat ha arribat a sintetitzar-lo com una seqüència de fases, que són les següents:

- La definició dels valors i dels objectius de l'organització.
- L'establiment clar de quins són els *stakeholders* de l'entitat.
- La fixació dels indicadors necessaris per contrastar el grau d'acompliment dels objectius i valors fixats anteriorment.
- La utilització continuada dels anteriors indicadors.
- La presa en consideració dels punts de vista dels *stakeholders*.
- L'elaboració del corresponent informe on es recullin de forma compensada totes les opinions expressades.
- La verificació de l'informe per part d'un auditor extern.
- La revelació pública de l'informe de la CAS i de l'opinió dels auditors.
- La retroalimentació (*feed back*) de les opinions dels *stakeholders* sobre la CAS.

¹²⁵ Un altre tema que va plantejar el consell assessor fou la necessitat de comptar amb algun registre sistemàtic del tipus *llibres de registre de la comptabilitat social*; que guardaria les dades per elaborar l'informe de comptabilitat social.

Definició de l'entitat comptable

Abans d'encetar aquest projecte, tant Traidcraft com la NEF tenien consciència de no comptar amb cap sistema definit de comptabilitat social. També es veia com a improbable produir una metodologia única i personal per a l'organització. ⁽¹²⁶⁾

Una de les característiques que feia el procés de comptabilitat social de Traidcraft únic era el seu caràcter *semiòtic* —en el sentit que tot el procés anava orientat a provocar una comprensió estesa de l'entitat anomenada Traidcraft. Ja que les asimetries polítiques són inevitables, totes les parts implicades a l'organització han pogut expressar la seva opinió. Per tant en aquest cas l'expressió de la rendició de comptes ha tingut un caire eminentment comunitari. En el procés arrencat, totes les parts implicades incloent-hi el consell assessor i els investigadors de la NEF han participat en la construcció de l'entitat.

L'organització i la seva rendició de comptes

Traidcraft és concebuda com una organització amb una membrana permeable, els límits de la qual són en procés de negociació. És concebuda com el centre d'un nexa de relacions socials que s'articulen d'una manera semblant a un model de *stakeholders* dintre d'una concepció neopluralista de la societat. El concepte clau aquí és el de relació. Els comptes socials òptims són aquells que presumiblement siguin capaços d'expressar millor l'essència d'aquestes relacions.

Les relacions són múltiples i d'intensitat variada. De fet, es troben prioritzades segons la declaració d'intencions. La intensitat de les relacions forma part de l'organització definida. Les relacions més properes —amb els treballadors, les comunitats productores del Tercer Món i fins i tot amb els agents/representants— són negociades de tal manera que esdevenen part de Traidcraft. Això vol dir que la membrana que limita l'organització és particularment prima en aquests aspectes, i es gestiona de forma molt definitiva per integrar d'una manera o altra tots aquests agents.

La rendició de comptes de Traidcraft podria ser imposada per alguna norma governamental, per alguna petició dels socis amb dret de vot o per les normes generals de caire mercantil. Tot el que vagi més enllà d'això és assumit pels principis morals de l'organització i el seu desig de rendir comptes. Aquest és el principi que porta a consultar amb els *stakeholders* per tal de donar-los veu —un element que comunica l'organització (i els auditors) si la seva percepció inicial sobre la intensitat i proximitat de l'organització en les seves relacions, i si es troben representats en els límits de l'organització.

Els límits de l'organització —l'entitat que rendeix comptes— es defineix, per tant, per les negociacions de proximitat entre l'organització, la societat i els *stakeholders*. Aquests *stakeholders* que acaben configurant l'organització i d'una manera o altra acaben formant part de l'informe comptable. D'aquesta manera s'ha de fixar *de qui* és l'informe i *per a qui* és l'informe. A més a més cal establir de forma explícita un nivell de prioritats de les relacions amb els *stakeholders*.

¹²⁶ Qualsevol intent en aquest terreny ha de funcionar mitjançant refinaments successius a partir dels esbiaixaments i omissions produïts. Per aquesta raó es veu com a molt recomanable funcionar amb una plena transparència ideològica i deixant clares les bases de construcció del procés.

Les relacions amb Traidcraft i la definició de l'entitat que rendeix comptes

Els 19 membres que formen l'entramat d'interrelacions s'han de definir amb un major detall.

Classificació dels *stakeholders*

Primer grup:

- ◆ Productors
- ◆ Comunitats productores
- ◆ Treballadors dels productors
- ◆ Medi ambient dels productors

Segon grup:

- ◆ Treballadors locals
- ◆ Comunitat local
- ◆ Medi ambient local
- ◆ Proveïdors locals
- ◆ Transportistes locals
- ◆ Comunitats cristianes i valors
- ◆ Socis
- ◆ Representants

Tercer grup:

- ◆ Agències d'ajuda i ONG
- ◆ Governos
- ◆ Altres valors (legalitat, sostenibilitat, necessitats)
- ◆ Clients (poden coincidir amb representants)

Quart grup:

- ◆ Transportistes en general
- ◆ Medi ambient en sentit ampli
- ◆ Altres proveïdors

Discussió de definició de l'entitat

Fins ara hem intentat perfilar el procés que es va fer servir per començar a definir l'entitat comptable i la manera d'establir prioritats entre els seus *stakeholders*. Aquest procés es duia d'una forma iterativa per tal que dugués a la convergència entre un plantejament convencional de *stakeholders* i la perspectiva de la rendició de comptes. L'articulació de l'entitat ha de servir per determinar les relacions i la informació consegüent que l'informe social ha d'intentar transmetre. No hi ha dubte que en el cas que ens ocupa el procés fou molt més simple del que hagués estat en una organització explícitament centrada en l'obtenció de beneficis. Traidcraft plc és explícitament una entitat basada en valors i amb vocació de transparència (amb considerables interaccions i valors compartits amb molts dels seus *stakeholders*), i ha formalitzat de manera

articulada aquests principis en les seves àmplies declaracions d'objectius o de principis (en anglès, *mission statements*).

A més a més, la concepció de l'entitat hauria de ser explícitament discutida amb tots els *stakeholders* per tal d'assegurar la seva validesa semiòtica. D'altra banda sembla inevitable que, amb unes premisses com les d'aquesta organització, la mateixa entitat i els seus *stakeholders* principals tinguin una gran influència en la determinació final de l'entitat i, per tant, en els termes de referència oferts als *stakeholders* per tal que expressin les seves veus.

En les relacions amb els *stakeholders* hi ha un aspecte particularment crucial que ha de ser reconegut:

- 1) El paper primordial de la relació de Traidcraft amb els seus associats locals i els productors locals que han de ser uns destinataris principals de l'activitat del comerç just.
- 2) La necessitat de desenvolupar indicadors de l'impacte que l'activitat de Traidcraft —o la seva absència— té en la millora de les condicions materials de vida dels productors locals.

Principals aspectes de l'auditoria social tancada el 31-III-2000

1. S'ha aplicat explícitament la normativa AA1000, que hem analitzat anteriorment. Es tracta, per tant, d'una de les primeres experiències d'aquesta norma per avaluar externament un procés de CAS.
2. La CAS ha evidenciat una actitud oberta de Traidcraft vers els seus associats locals —els agents que fan d'intermediaris entre els productors locals i la central del Regne Unit— que no els deixa comercialment captius de l'organització, sinó que els obre vies alternatives de distribució de les seves produccions.
3. L'existència d'una política clara de no-discriminació per raons de sexe.
4. L'evidència dels *stakeholders* que l'orientació cristiana té una influència clara en els valors de l'entitat i, per tant, es considera particularment en sintonia amb l'activitat de promoció del comerç just. Els patrons de l'entitat consideren que aquesta orientació cristiana no ha quedat reflectida en els textos de la CAS.
5. La necessitat d'informar no solament els aspectes comercials de Traidcraft, sinó també aquells aspectes no tan tangibles monetàriament com poden ser la sanitat, l'educació i l'atenció sanitària vers els productors dels països del Tercer Món.
6. Els patrons de l'entitat han evidenciat aspectes que cal millorar en la gestió dels recursos humans.

El cas de TRADCRAFT EXCHANGE

Es tracta d'una organització germana en la qual es va encarregar un compte social sistemàtic fent servir els tres nivells de rendició de comptes anteriorment plantejats. Els resultats es van publicar en els comptes socials de 1995-96.

Traidcraft Exchange (TX) és una petita companyia no lucrativa amb responsabilitat limitada, implicada en activitats que promouen el comerç just. TX té una xifra d'ingressos de 2 milions de lliures esterlines a l'exercici tancat el 31-03-00 (1,7 milions l'any anterior) que provenen de subvencions i promotors. Tenia una plantilla de 45 persones el 31 de març de 2000 (35 persones l'any anterior), alguns de les quals eren compartides amb l'empresa mare. Es tracta d'una companyia força petita, i el 1995 TX va decidir publicar els seus propis comptes socials. Això comportava els aspectes originals següents:

- (1) La petitesa de l'organització feia més fàcil la captura de les dades, però en canvi no era factible la sistematització mitjançant un sistema de registres comptables socials.
- (2) La definició de l'entitat comptable podia ser més problemàtica ja que els límits de TX i els de l'empresa mare es fa a voltes difusa, i la dimensió reduïda de TX ho fa més significatiu; i les organitzacions de tipus voluntari sovint tenen interaccions menys formalitzades i la membrana pot ser fàcilment més prima i més difusa.
- (3) L'experiència de l'organització mare va demostrar que malgrat el paper dominant de l'enfocament *POLYVOCAL CITIZENSHIP* (PCP), els comptes socials finals havien de contenir altres dades que no havien sorgit durant el procés d'interlocució amb els *stakeholders*. Aquest fet va incrementar la importància del caràcter de comptes complets, que esdevingué un punt cabdal en la construcció d'aquests comptes.
- (4) Es va considerar que era una bona oportunitat intentar elaborar un procés de comptabilitat social que fos transportable. Per assolir això es va decidir que el procés de la comptabilitat social no s'havia de recolzar en la NEF, sinó que havia de recaure plenament en un membre de TX sense experiència prèvia en comptabilitat social —tot i que se li oferiria assistència consultiva— i, el que va resultar més arriscat fou sol·licitar als auditors financers que publicuessin una opinió auditora sobre els comptes socials.

Aquest darrer aspecte —que els auditors financers expressessin una opinió— esdevingué una autèntica pedra de toc per al procés d'elaboració dels comptes socials. De les converses amb els auditors va quedar clar que tot el procés havia de ser documentat, els principis de comptabilitat social explicitats i les normes comptables de revelació d'informació s'havien d'aplicar. Una versió de l'ampli informe —possiblement amb unes dures qualificacions— s'havia d'afegir als comptes socials. Convèncer la firma d'auditors que assumissin aquesta responsabilitat no fou senzill i va requerir un considerable esforç per part de TX. Alhora, va tenir un remarcable efecte d'intensificació en tot el procés i sens dubte va introduir-hi un elevat grau d'independència.

Primer se'ls va haver de convèncer de la definició dels *stakeholders*. Això es va assolir seguint el mateix procediment que l'aplicat a l'empresa mare. TX va fer servir la seva delaració de

principis o d'objectius (*mission statement*) i va classificar i ordenar els seus *stakeholders* a satisfacció dels requeriments dels auditors. Aleshores es van recollir tres nivells d'informació sobre cada relació amb cada grup de *stakeholders*. La informació dels *stakeholders* —en el sentit d'una organització que cerca la gestió dels seus *stakeholders*— no era del tot apropiada, perquè TX té una cultura d'organització transparent. També s'havia de comptar amb l'existència d'un detallat *mission statement* que, de fet, actuava com un contracte entre l'organització i els seus constituents. La informació descriptiva sobre aquestes relacions era tanmateix essencial i es va tractar com a dades de *stakeholders*. Els requisits legals (identificats per les normatives mercantils) i els drets morals (tal com s'expressava en el *mission statement*) eren identificats i aquesta informació es va adjuntar al procés de rendició de comptes. Finalment es va condicionar la recollida d'informació provinent dels *stakeholders*. Durant tot el procés es va mantenir una clara consideració auditora i es van mantenir documentades totes les decisions, opinions de valoració i manques d'informació concreta que es poguessin produir.

Els comptes socials resultants comprenien una secció de presentació del procediment emprat i els comptes socials que cobrien els sis grups de *stakeholders* que finalment es va acordar d'analitzar. Cada secció dedicada a cada grup de *stakeholders* oferia tres nivells d'informació: les descripcions de les relacions, la informació de rendició de comptes i les opinions dels *stakeholders*. Tot i que no tota la informació era recollida per cobrir tots els aspectes de cada grup de *stakeholders* —el caràcter complet de la informació sempre és un problema— el resultat obtingut era prou transparent. Des del punt de vista dels auditors el mètode aplicat a TX semblava fàcilment aplicable a altres organitzacions.

El procés de la comptabilitat social de TX va tenir dos elements distintius:

- (1) L'enfocament relativament programat amb vista a la recollida i a la manera de presentar la informació.
- (2) L'informe sobre l'imatge fidel (*true and fair*) dels auditors financers.

L'enfocament relativament programat va forçar clarament els participants actius en el procés de comptabilitat social cap a una explicació específica dels processos i de les opinions realitzats. Això és, tot i que l'experiència de la companyia matriu era un factor que calia tenir en compte, no se'n va fer en cap moment una aplicació mecànica. Moltes de les dades i relacions considerades van precisar de l'avaluació pel corresponent comptable social. Aquesta avaluació va ser igualment requerida pels auditors. La implicació d'aquests últims va provocar un procés comptable molt més explícit, i va posar de manifest l'absència de principis comptables generalment admesos en aquest camp.

