

# RSC en la empresa internacional: Agbar

Silvia Ayuso

Estudio de caso nº 7  
Enero 2015



Càtedra de Responsabilidad  
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-02223-2015

**RSC en la empresa internacional:  
Agbar**

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Estudio de caso nº 7

Enero 2015

## Índice

<b>0. Resumen / Resum / Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Contexto empresarial: el sector del agua</b> .....	<b>3</b>
2.1. Características generales del sector.....	3
2.2. Aspectos relevantes de RSC .....	4
2.3. Iniciativas de RSC .....	6
<b>3. Presentación de la empresa: Agbar</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Estrategia y actuaciones de RSC</b> .....	<b>11</b>
4.1. Evolución del compromiso con el desarrollo sostenible.....	11
4.2. Compromisos con los grupos de interés.....	12
4.3. Responsabilidad con el entorno.....	14
4.4. Cuidando al equipo humano.....	15
4.5. Implicación social con las comunidades locales .....	17
4.6. Educación para un consumo responsable .....	19
4.7. Transformación hacia la gestión sostenible .....	21
<b>5. Beneficios y retos de la RSC</b> .....	<b>23</b>
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>25</b>
<b>Referencias y notas</b> .....	<b>27</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>28</b>
Anexo 1: Extracto del Código Ético de Grupo Agbar (2011).....	28
Anexo 2: Política de Desarrollo Sostenible (Abril 2014) .....	32
<b>Información sobre la autora</b> .....	<b>34</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>34</b>

## 0. Resumen / Resum / Summary

**Resumen:** El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. El presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de Agbar, compañía dedicada a la gestión del ciclo integral del agua con presencia en 22 países, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

**Resum:** L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. El present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC d'Agbar, companyia dedicada a la gestió del cicle integral de l'aigua amb presència a 22 països, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

**Summary:** The objective of the case studies "CSR in international business" is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centers located in other countries. The present document intends to examine the CSR strategy and actions of Agbar, a company dedicated to integrated water cycle management with operations in 22 countries, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

## 1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los países en los que opera. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también operan en un contexto internacional. La empresa seleccionada para este séptimo estudio de caso es Agbar, que como empresa del sector del agua se enfrenta a los retos relacionados con la gestión de este recurso básico.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa (en particular extraída del Informe de Desarrollo Sostenible 2013 y de la página web de Desarrollo Sostenible del Grupo), así como una entrevista en profundidad a Ignasi Fainé, Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa de Agbar y a María del Sol Novoa Mackenna, Jefa Área de Desarrollo Sustentable de Aguas Andinas (Chile).

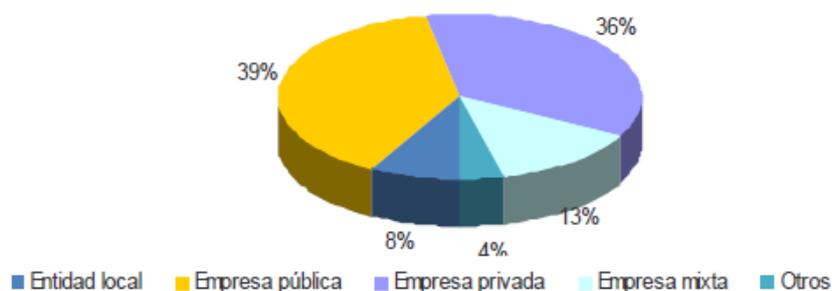
El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector del agua, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para la empresa asociados al desarrollo y a las actuaciones de RSC.

## **2. Contexto empresarial: el sector del agua**

### **2.1. Características generales del sector**

El agua constituye un recurso natural que, por su carácter de bien básico, permite tanto el desarrollo de la sociedad como el mantenimiento de los estándares de calidad de vida. El ciclo integral del agua comprende desde la captación, potabilización y tratamiento del agua recogida del medio natural, hasta su distribución y recogida de las aguas usadas para su posterior depuración y devolución al medio del que se ha obtenido en condiciones óptimas que no perjudiquen el entorno. Es decir, el proceso abarca desde el abastecimiento del agua potable hasta el saneamiento de las aguas residuales.<sup>1</sup>

En España la titularidad del agua corresponde a las Administraciones locales. Sin embargo, éstas pueden decidir que los servicios relativos a la gestión del ciclo urbano del agua se gestionen a través de empresas concesionarias o mediante otras formas de colaboración. En España existen tres modelos básicos de gestión del ciclo integral del agua en los municipios: público, mixto y privado. El sistema de gestión público lo realizan los ayuntamientos, que administran y explotan directamente el abastecimiento y saneamiento de sus ciudades, como servicio municipal o por medio de empresas municipales (100% propiedad de la corporación municipal). El sistema mixto es el realizado por las corporaciones municipales en conjunción con empresas privadas. Las sociedades de gestión mixta tienen, por lo tanto, varios accionistas de referencia: la corporación municipal y una o más empresas privadas. Finalmente, en el sistema de gestión privado, la corporación municipal cede la gestión de todo o parte del ciclo integral del agua a una empresa privada por medio de una concesión administrativa, aunque el ayuntamiento mantiene la titularidad del servicio. Según las últimas cifras disponibles, el 39% de la población española es abastecida de agua por empresas públicas, el 36% lo es por empresas privadas, el 13% por empresas mixtas y el 8% directamente a través de las propias corporaciones locales (véase Figura 1).<sup>2</sup>



**Figura 1: Régimen de gestión del agua en España**

Fuente: AEAS y AGA (2012)

Las entidades operadoras gestionan unos 150.000 km de redes de distribución de agua y unos 95.000 km de redes de alcantarillado, y se estima que en el sector trabajan, de forma directa e indirecta más de 45.000 personas.<sup>3</sup>

En particular, a principios de 2013 el número de empresas dedicadas a la captación, distribución y depuración de agua se situó en 2.828.<sup>4</sup> Las empresas dedicadas al abastecimiento de agua facturaron 3.350 millones de euros en 2012, un 4,1% más que en 2011, debido fundamentalmente a la subida de tarifas, ya que el consumo continuó su senda descendente observada en años anteriores. Entre los operadores privados líderes del mercado destaca la presencia de grandes grupos especializados en el sector del agua y empresas integradas en algunos de los principales grupos constructores. Las cinco primeras empresas reúnen una cuota conjunta sobre el volumen de negocio superior del 42,2%. Ante la madurez del mercado interno, las estrategias de las principales empresas se centran en la internacionalización de su actividad y la diversificación de sus negocios hacia actividades medioambientales y otros servicios públicos. Así, los grandes grupos privados también tienden a ganar cuota en el mercado de depuración, en un contexto de creciente externalización del servicio por parte de la Administración pública e incremento de la capacidad instalada de plantas depuradoras de aguas residuales, a finales de 2012, el volumen de negocio del saneamiento alcanzó los 1.100 millones de euros, lo que supuso un 3,8% más que en 2011.<sup>5</sup>

## **2.2. Aspectos relevantes de RSC**

El sector del abastecimiento y saneamiento del agua siempre se ha considerado un servicio público esencial y, como tal, un servicio que satisface un derecho de los ciudadanos. Por esta razón, se trata de uno de los sectores más regulados, con normativas que abarcan los principales aspectos de la gestión del agua, como la calidad del agua potable, la calidad de las aguas residuales, la gestión del impacto medioambiental, las tarifas, etc. Sin embargo, las empresas comprometidas con la RSC deben ir más allá de la legislación

vigente y afrontar los siguientes desafíos sociales y ambientales claves del sector: <sup>6</sup>

- **Servicio de calidad y seguro:** Las empresas que gestionan los servicios de agua deben trabajar por proporcionar un servicio excelente que asegure el acceso al agua potable y al saneamiento como derecho humano fundamental<sup>7</sup> y que responda a las necesidades y deseos de los clientes o consumidores. Para cumplir con estos objetivos, las empresas se dotan de medios humanos y técnicos que revierten, entre otras muchas actividades, en miles de análisis diarios, que aseguran la garantía sanitaria en la provisión de agua potable o en la depuración de las aguas residuales, así como en la inspección, mantenimiento y actualización de sus redes de distribución y saneamiento, previniendo fugas y otras incidencias que puedan significar una merma del recurso o cualquier peligro sanitario para la población.
- **Reducción del impacto medioambiental:** Las actividades de las empresas de agua están inextricablemente vinculadas con el medio ambiente. El agua es esencial para los ecosistemas naturales y la regulación del clima, pero en la actualidad las aguas de Europa, y España en concreto, se encuentran sometidas a una fuerte presión por una alta tasa de abstracción, afectando no solo a la cantidad (escasez de agua) sino a la calidad de la misma también, poniendo en peligro los ecosistemas naturales y la biodiversidad. En este sentido, la gestión del agua como recurso natural implica tanto fomentar un consumo responsable de los recursos hídricos como garantizar la preservación de sus funciones ecológicas.
- **Respuesta al cambio climático:** El sector del agua está particularmente afectado por el cambio climático, ya que sus principales impactos – cambios en la temperatura, las precipitaciones y la subida del nivel del mar - incidirán directamente en las actividades de la empresa de agua. El sector también es un consumidor de energía –con las consiguientes emisiones de gases de efecto invernadero - y tiene un gran potencial para la generación de energías renovables. Por estas razones, los objetivos a largo plazo del sector incluyen la continua adaptación al cambio climático y reducir su huella de carbono.
- **Información y la sensibilización:** Las empresas que participan en el ciclo integral del agua no sólo deben comprometerse a ofrecer un servicio de calidad y seguro, sino también a informar y sensibilizar al público en general sobre el uso sostenible del recurso agua. La información y la sensibilización ha de permitir la corresponsabilidad, es decir, que la conservación del agua se contemple como un objetivo de todos y para todos. En este sentido, es notable el esfuerzo realizado desde hace muchos años por las empresas

del sector en la elaboración de documentos, trípticos, juegos, así como en la participación de ferias y congresos de todo tipo con una finalidad principal: propiciar el consumo responsable. Las campañas de sensibilización ciudadana para un uso sostenible del agua que realizan las operadoras alcanzan ya al 95% de la población.<sup>8</sup>

### 2.3. Iniciativas de RSC

A pesar del marcado carácter social y ambiental de la actividad de abastecimiento y saneamiento del agua, el sector no ha sido el más avanzado en incorporar a su gestión herramientas e instrumentos formales de RSC. Así, en España son pocas las empresas que hasta el momento publican informes o memorias de RSC (Agbar, Aqualia, Emasesa, Canal de Isabel II).<sup>9</sup> La falta de costumbre y motivación individual de las empresas, la dificultad de sistematizar todas las acciones relevantes en materia de RSC, el tamaño de las empresas o, en algunos casos, la propia titularidad de la gestión, al estar directa o indirectamente en manos de la administración local (entidades todavía poco acostumbradas a emitir este tipo de información sistemática) son las principales razones de esta situación.

Asimismo, existen pocas iniciativas sectoriales a nivel nacional e internacional para abordar las prioridades en RSC del sector planteadas en la sección anterior. Uno de los primeros debates sobre la importancia de la RSC en la gestión del agua a nivel internacional tuvo lugar en el marco del seminario de fundadores del Premio del Agua de Estocolmo en el año 2002.<sup>10</sup> El seminario trató de la importancia general de la responsabilidad corporativa y llegó a la conclusión de que el sector del agua en el sentido más amplio, no se puede escapar de las condiciones generales de desarrollo sostenible y de la discusión sobre el comportamiento responsable de las empresas.



La **International Water Association (IWA)** es la asociación de referencia a nivel mundial en el sector del agua y cuenta con grupos de trabajo que abordan los distintos aspectos del sector, entre los que destacan los de sostenibilidad y gases de efecto invernadero en el sector del agua. También realiza programas específicos como facilitar la consecución de la Meta 7.C (acceso de la población al agua potable) incluida dentro de los Objetivos del Milenio de Naciones Unidas. De este modo, en colaboración con ONG y entidades locales, se promueven proyectos de cooperación internacional, además de actividades de sensibilización o análisis sobre desarrollo y su relación directa con los recursos hídricos.



La **Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento (AEAS)** desarrolla desde hace más de 30 años múltiples iniciativas auspiciadas por las principales empresas

del sector de gestión del ciclo integral del agua, que en muchos casos se dirigen hacia el fomento de las buenas prácticas ambientales y sociales. Ha creado un grupo de trabajo transversal dedicado a la RSE, con el objetivo de desarrollar herramientas y transmitir experiencias al tiempo que mantener relaciones con otras entidades dedicadas a o interesadas en la RSE. En el año 2008 publicó la “Guía de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector de Abastecimientos de Agua y Saneamiento”. En la Guía se describe, desde un marco teórico, la RSE y desde una perspectiva práctica, las acciones concretas que se pueden adoptar para lograr una gestión empresarial de responsabilidad social en el sector.

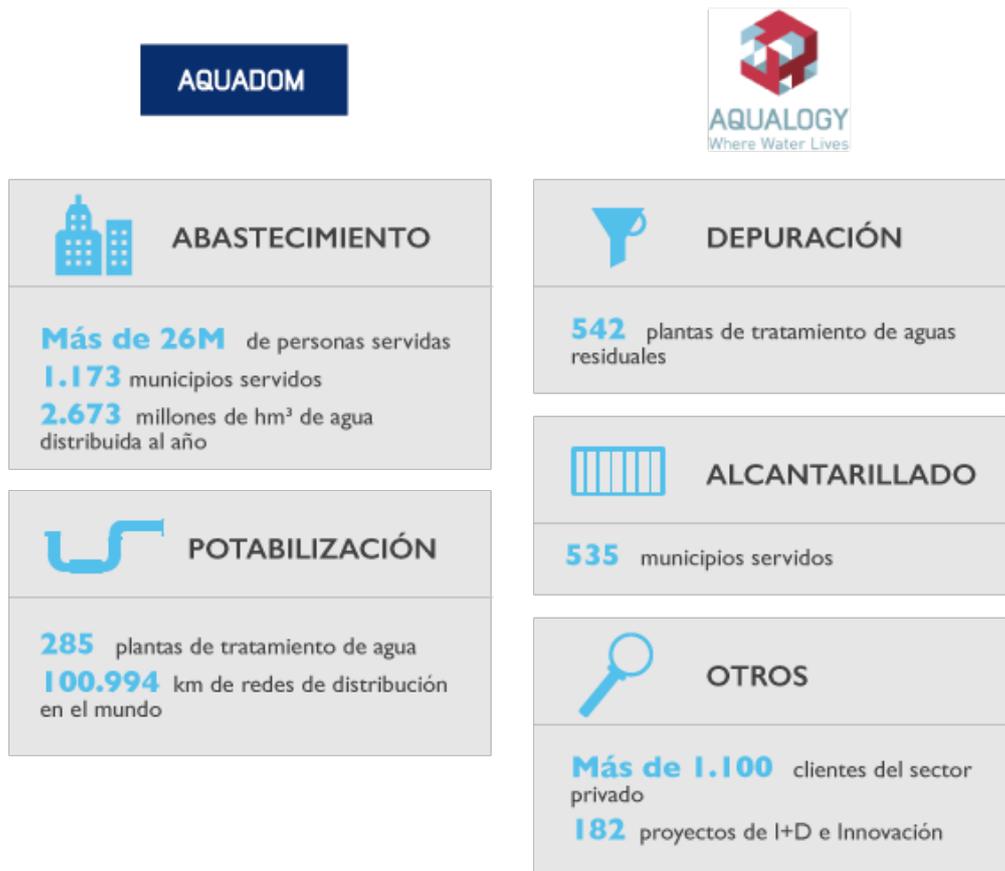
### 3. Presentación de la empresa: Agbar

El Grupo Agbar es un *holding* constituido por más de 150 empresas y que opera en ámbitos relacionados con la gestión del agua y el medio ambiente. La historia del Grupo se remonta a 1867, cuando se fundó en Lieja (Bélgica) la “Compagnie des Eaux de Barcelone” para abastecer de agua a poblaciones próximas a Barcelona, hoy barrios de la ciudad, a través del acueducto de Dos Rius. La compañía fue adquirida por inversores franceses y posteriormente catalanes. Estos últimos cambiaron la denominación de la compañía a “Sociedad General de Aguas de Barcelona” en 1920.

En 1985, se constituyó el Holding Aplicaciones del Agua S.A., que en 1992 se fusionó con Corporación Agbar. Todas las empresas se integraron en Agbar, que se constituyó como grupo gestor de servicios públicos. En 2010, tras una OPA amistosa, Suez Environnement pasó a ser titular de una participación del 75,01% en el capital de Agbar, mientras que 'la Caixa', a través de Critería Caixa Holding, mantenía un 24,03%. Como consecuencia de la toma de control por parte del grupo francés, Agbar dejó de cotizar en la bolsa española. Actualmente, Suez Environnement es el propietario del 100% de Agbar.

Desde 2011, la actividad del Grupo se articula en torno a dos líneas de actuación: una vinculada al ciclo del agua, a través de la gestión de explotaciones y la provisión de servicios de abastecimiento, saneamiento y depuración, y otra encarnada por la marca Aqualogy, que ofrece soluciones integrales y tecnologías innovadoras para la gestión de los recursos hídricos. El Cuadro 1 muestra las principales magnitudes de la actividad del Grupo.

## Cuadro 1: Líneas e indicadores de actividad del Grupo Agbar



Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible (datos correspondientes al año 2013)

A partir de 1987 creció la expansión internacional del Grupo, y como resultado Agbar hoy día tiene concesiones en forma de más de 150 empresas gestoras, participadas o mixtas no sólo en España sino también en diversos países como Chile, Colombia, Reino Unido, Cuba y México. Además realiza proyectos de consultoría, diseño, ingeniería y construcción, equipamiento, mantenimiento y formación en otros muchos territorios (véase la Figura 2).

**Figura 2: Presencia internacional de Agbar**

Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible

A finales del ejercicio 2013, Agbar estaba presente en 22 países, abastecía de agua a más de 26 millones de personas y se relacionaba con más de 1.100 clientes industriales. La Tabla 1 muestra los datos de negocio más significativos de los últimos ejercicios. En España, Agbar es el primer operador del mercado privado y mixto del agua, con una gestión de aproximadamente el 50% del agua potable, de casi un 30% del saneamiento y de más de un 30% del alcantarillado.<sup>11</sup>

**Tabla 1: Datos básicos del Grupo Agbar**

	2011	2012	2013
Ingresos de explotación (millones €)	1.960	1.983,5	2.097,3
Resultados neto atribuido a la sociedad dominante (millones €)	225	30,9	58,4
Nº de empleados (plantilla media)	10.061	9.624	10.923
Inversión en I+D+i (millones €)	10,1	14,1	15,1

Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible e Informes de Desarrollo Sostenible

## 4. Estrategia y actuaciones de RSC

### 4.1. Evolución del compromiso con el desarrollo sostenible

El compromiso con la calidad del servicio y la protección del entorno siempre han estado vinculados a la actividad empresarial de Agbar, aunque es a partir de la segunda mitad de la década de los años 90 que la compañía formaliza este compromiso a través de diferentes actuaciones concretas.<sup>12</sup>

En este sentido, en el año 2002 Agbar aprobó el “Código Medioambiental Corporativo” y el “Código Ético Corporativo y de Conducta de los profesionales del Grupo Agbar”, documentos que recogían los criterios de conducta para la actuación del personal. Cabe destacar que fue una acción pionera entre las empresas españolas, ya que en aquel momento había pocas iniciativas similares. En 2011 se aprobó una nueva versión del código adaptada al nuevo contexto empresarial y social (véase Anexo 1).

Desde el año 2002, Agbar también está adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) y en consecuencia, ha adquirido un compromiso en la adopción, el apoyo y la promulgación de un conjunto de valores fundamentales en los campos de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y contra la corrupción.

Desde el punto de vista de la rendición de cuentas, Agbar publica desde 1999 Informes de Actividades Medioambientales, que posteriormente pasan a llamarse Informes de Sostenibilidad e Informes de Responsabilidad Corporativa y que desde 2003 se elaboran de acuerdo con la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI). En el año 2012 ha cambiado el nombre del informe a “Desarrollo Sostenible” y ha pasado a ampliar la información correspondiente en un nuevo *microsite*. El Informe de Desarrollo Sostenible 2013 además sigue el modelo de la nueva guía G4 de GRI, y se centra en los aspectos identificados como más relevantes para la compañía y sus principales grupos de interés, es decir, se basa en un análisis de “materialidad”<sup>13</sup> previo.

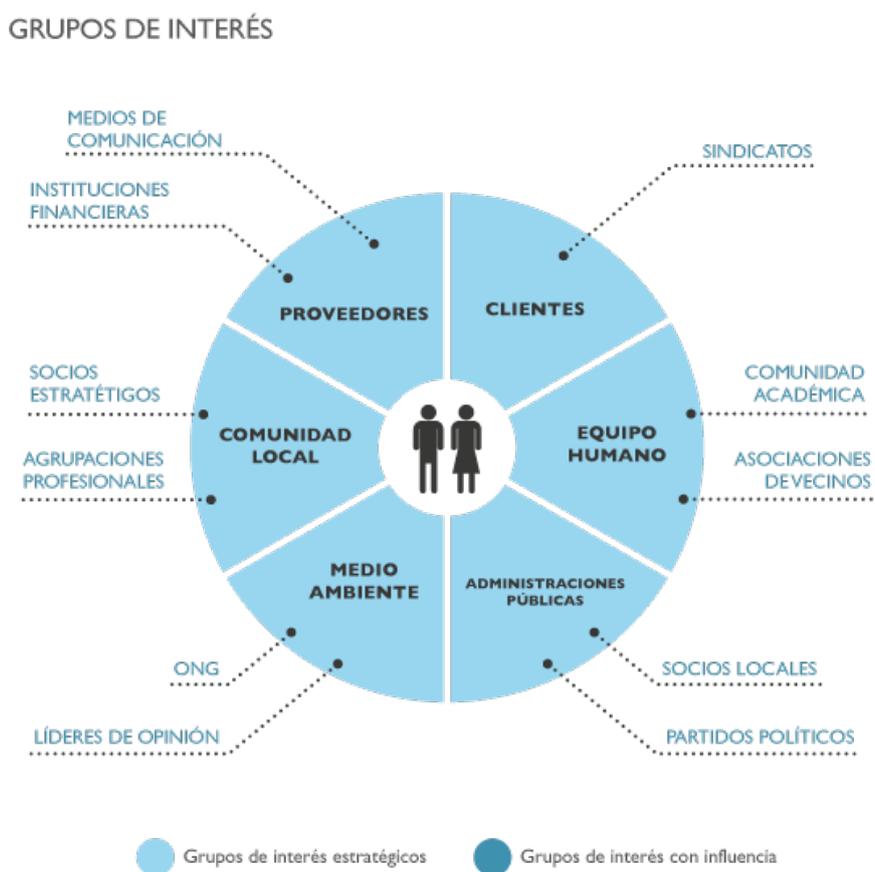
Aunque en un primer momento, las actuaciones de sostenibilidad y responsabilidad corporativa fueron coordinadas desde la Fundación Agbar, hoy el Director de Responsabilidad Corporativa y su equipo se ubican en la Dirección de Comunicación de la compañía. Al margen de esta estructura organizativa, la compañía dispone de un Comité de Desarrollo Sostenible (CDS). El CDS es un comité multisectorial y multifuncional, formado por representantes de las diferentes unidades de negocio y las áreas de la organización que impulsan acciones en el ámbito de la responsabilidad corporativa, y es el órgano responsable de promover iniciativas de RSC y

coordinar la elaboración del Informe de Desarrollo Sostenible y el seguimiento de las acciones planificadas.

## 4.2. Compromisos con los grupos de interés

En el año 2006, Agbar inició una profunda reflexión y debate para abordar la RSC desde una perspectiva sistemática y emprendió una redefinición de su visión, misión y valores, enfatizando el papel de los diferentes grupos de interés en la organización. Este trabajo fue acompañado de una nueva identificación de los grupos de interés a nivel corporativo – tanto los realmente estratégicos como los de importancia menor. Los grupos de interés se identificaron a partir de reuniones del Comité de Desarrollo Sostenible en las que participaron, además, representantes de la organización que pudieran aportar conocimientos al proyecto y verificadores externos que mostraron su visión al respecto. La Figura 3 muestra estos grupos de interés –revisados en la actualidad: clientes, empleados, administraciones públicas, proveedores y sociedad, en su doble vertiente medioambiental y de comunidad local.

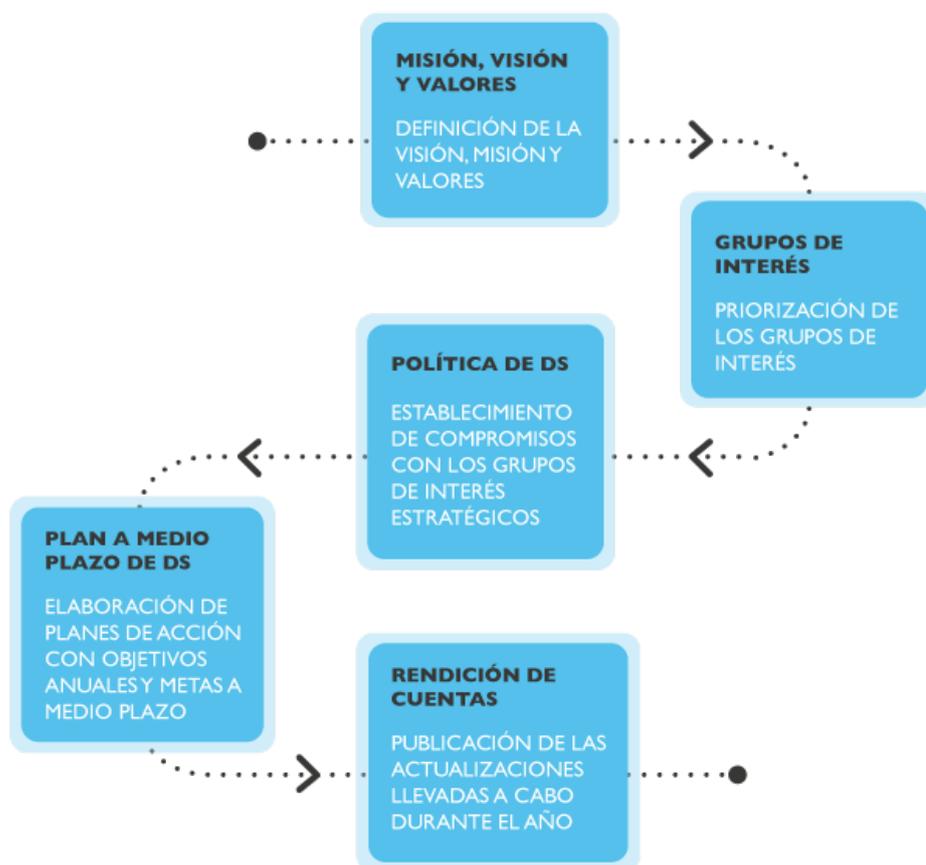
**Figura 3: Principales grupos de interés**



Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible

El siguiente paso fue la definición de la Política de Responsabilidad Corporativa, con un conjunto de compromisos genéricos, públicos y claros con cada uno de los grupos de interés estratégicos. Dichos compromisos se concretaron en el Plan a Medio Plazo, donde se fijaron metas anuales pero con un escenario estratégico a varios años que permitiera abordar planteamientos más ambiciosos. Coincidiendo con los planes estratégicos del Grupo, en 2008 se estableció un Plan a Medio Plazo de Responsabilidad Corporativa (PMPRC) 2008-2011 que definía una serie de acciones a desarrollar que incluían objetivos cuantitativos e indicadores para medir su evolución. Anualmente se ha ido realizando un seguimiento del avance de los objetivos marcados que ha quedado plasmado en el correspondiente Informe de Responsabilidad Corporativa o Desarrollo Sostenible, con la voluntad de rendir cuentas a los grupos de interés. A lo largo de los años también se han ido revisando y actualizando los elementos estratégicos como la visión, misión y valores, los grupos de interés, los compromisos asociados y los objetivos específicos para adecuarlos al contexto cambiante de la organización (véase Figura 4). En 2011 se ha elaborado el nuevo Plan a Medio Plazo de Desarrollo Sostenible (PMPDS) 2012-2016, y en 2014 se ha aprobado una nueva Política de Desarrollo Sostenible con diez principios básicos de actuación para el Grupo (véase Anexo 2).

**Figura 4: Etapas de la definición estratégica**



Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible

Este modelo propio de definición estratégica en el ámbito de la RSC se ofrece a todas las empresas del Grupo. Como explica Ignasi Fainé, Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa, “nosotros hemos desarrollado un modelo que sirva para implantar la responsabilidad corporativa en todas las compañías del Grupo”. Las empresas que conforman el Grupo no están obligadas a seguir este modelo, pero se les proporciona soporte y orientación para implantarlo. Asimismo, se les anima a que realicen la rendición de cuentas ante sus grupos de interés, y cada vez son más las empresas del Grupo que publican su propio informe de responsabilidad corporativa. En 2013 se han publicado 9 informes por parte de las empresas más representativas del Grupo: Aguas de Alicante, Emasagra, Hidralia , Aguas de Murcia, Hidrogea, Aguas Andinas, Bristol Water, Aguas de Cartagena y Aguas de Saltillo.

### **4.3. Responsabilidad con el entorno**

Debido a que Agbar trabaja con un recurso natural, la preocupación por el medio ambiente es especialmente relevante. De hecho, el Código Medioambiental Corporativo, aprobado en 2002, ya afirmaba que el respeto del ser humano y el respeto del medio ambiente son la base de la identidad y los valores del Grupo. El compromiso de la compañía consiste, por un lado, en minimizar su impacto ambiental y, por otro lado, de proteger y regenerar el medio natural. En Mayo del 2014 formaliza este compromiso mediante una Política de Biodiversidad.

Con el objetivo de gestionar de forma sostenible los recursos hídricos y pluviales, Agbar busca la conservación del equilibrio ecológico del medio natural, tanto en la recuperación y el cuidado de las fuentes tradicionales como en la búsqueda de fuentes alternativas como la desalinización de agua de mar o la reutilización del agua.

Asimismo, el Grupo se implica en la conservación del medio ambiente y la biodiversidad allí donde presta servicio. En España, realiza prospecciones de las zonas donde se ubican sus instalaciones, controlando si estas se encuentran ubicadas en espacios naturales protegidos o en terrenos adyacentes. En todo el mundo, la compañía desarrolla proyectos de reintroducción de especies animales y vegetales amenazadas, de protección de la biodiversidad y de calidad integral de las cuencas, que repercuten en la mejora generalizada del medio ambiente.

Con el fin de asegurar una adecuada gestión ambiental en todas las áreas de actividad, Agbar ha implantado y mantiene un sistema de gestión ambiental según la norma ISO 14001. Esta certificación se complementa con otros sistemas en un sistema de gestión integral, como la gestión de calidad según ISO 9001, la prevención de riesgos laborales según OHSAS 18001, la gestión de la inocuidad del agua según ISO 22000 y la gestión de la energía según ISO

50001. Los indicadores de certificación ambiental muestran la progresiva implantación del sistema en la organización (a finales de 2013, el porcentaje de ingresos certificados en España es del 62% y en Chile de 40%) y se impulsa este proceso mediante una estrategia de certificación ISO 14001 para las plantas más significativas (en función de su caudal de diseño), tanto de producción de agua potable como de depuración de agua residual.

En el marco del sistema de gestión, Agbar lleva a cabo actuaciones para la gestión de los residuos urbanos y del ciclo integral del agua, la gestión de olores y la gestión eficiente de los recursos materiales y energéticos. Con respecto a la lucha contra el cambio climático, Agbar calcula su huella de carbono y adopta medidas de eficiencia energética y de impulso de energías renovables. En particular, desde el Grupo se implementa un conjunto de medidas y acciones para contribuir de manera activa a la reducción de la energía que se consume y de las emisiones de gases de efecto invernadero. Así por ejemplo, se promueve el uso de la energía limpia, exigiendo desde el año 2012 a todos los proveedores que la energía provenga de fuentes renovables, tal y como se fija en los contratos marco.

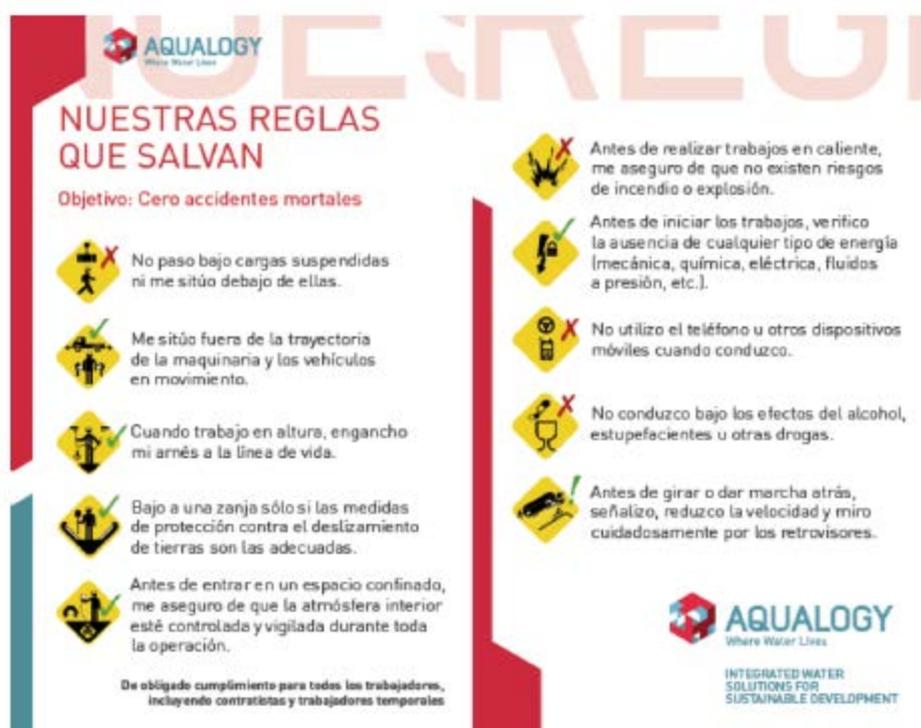
Además de trabajar en reducir los impactos que genera en el entorno, Agbar cuenta con una línea de investigación dedicada al impacto del cambio global en el ciclo del agua llevada a cabo por el Centro Tecnológico del Agua (CETAqua). Por otra parte, la compañía está adherida desde 2007 a *Caring For Climate: The Business Leadership Platform*, una iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas que vincula a la empresa a tomar medidas efectivas contra el cambio global.

#### **4.4. Cuidando al equipo humano**

Agbar también presta especial atención al cuidado de su equipo humano en las diversas dimensiones que afectan las condiciones de trabajo: la seguridad y salud, la conciliación, la igualdad, la diversidad, la gestión del conocimiento y la formación. En materia de seguridad y salud laboral, en 2012 se inicia el proyecto “Smart Protection” con el doble objetivo de crear cultura y sensibilizar internamente en la prevención de riesgos laborales, y de reducir la siniestralidad laboral que causa la mayor parte de las bajas laborales. Se trata de un proyecto transversal en el que están implicados todos los ámbitos de la compañía y que pretende aplicar los mismos estándares en todos los países en los que opera el Grupo, además de situarse en vanguardia en lo que a seguridad en las instalaciones, obras y operaciones se refiere. Algunas acciones concretas del proyecto Smart Protection han sido la implantación de visitas de seguridad de los responsables en el terreno, charlas semanales de seguridad laboral para los operarios con una duración de quince minutos, los retornos de experiencia, la mejora de los procedimientos técnicos y el

seguimiento de la siniestralidad en todos los comités de seguridad y salud laboral. Una de las iniciativas más destacables del proyecto durante el año 2013 ha sido el lanzamiento de “Nuestras reglas que salvan”, unas diez reglas sencillas dirigidas a preservar la integridad de las personas ya sean profesionales de la compañía, contratistas o personas externas (véase Cuadro 2). Las actuaciones llevadas a cabo han tenido un reflejo en la reducción del índice de frecuencia de accidentes que causan baja laboral e incidentes en más de un 50%, ya que ha pasado de 17,72 en 2011 a 7,84 en 2013.

## Cuadro 2: “Nuestras reglas que salvan”



Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible

La voluntad de homogeneizar e impulsar la seguridad y salud en el trabajo se demuestra en la progresiva implantación, desde 2007, de la certificación OHSAS 18001 en las empresas del Grupo. Un total de 86 sociedades del Grupo cuentan con un sistema de gestión de prevención de riesgos laborales de acuerdo al estándar internacional OHSAS 18001, integrado en el sistema de gestión único mencionado en el apartado anterior.

Con respecto a la igualdad y diversidad, la compañía asume un firme compromiso para avanzar en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación, y lo hace a través de políticas activas que fomentan una nueva cultura de relación y de trabajo. Un elemento clave del desarrollo de las políticas de igualdad en la organización ha sido el diseño de una metodología común para implantar planes de igualdad en todas las empresas del Grupo. En la metodología diseñada destaca el consenso de la Dirección con la

representación legal de las personas trabajadoras. Como vía de mejora, la progresiva implementación de planes de igualdad en las empresas españolas del Grupo permite avanzar en la consecución efectiva de la igualdad entre hombres y mujeres en el seno de la organización. En 2013, 39 empresas del Grupo en España cuentan con planes de igualdad, lo que supone el 76% de la plantilla del país. Por su parte, Aguas Andinas ha iniciado en 2013 el proceso de implementación de la NCh3262-2012 (Norma chilena de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal).

Asimismo, desde 2010 Agbar trabaja en el marco del programa Diversity, con el objetivo de promover la diversidad y fomentar el respeto a las diferencias. En el programa, el Grupo puso en marcha en 2012 un plan de 28 acciones para desarrollar en el período 2012-2016. Cada acción cuenta con su propio indicador. El plan, que está en plena implementación, incluye una nueva política de selección de colectivos en riesgo de exclusión o la revisión del lenguaje y forma de realizar las publicaciones de vacantes.

#### **4.5. Implicación social con las comunidades locales**

Agbar no sólo se limita a ofrecer sus productos y servicios a las diferentes comunidades locales en las que está presente, sino que va más allá impulsando acciones que contribuyen a su desarrollo social. Por una parte, las empresas del Grupo se implican activamente en el diálogo y tratan de desarrollar mecanismos que permitan recoger las preocupaciones y expectativas de las comunidades en las que operan. Por otra parte, Agbar impulsa iniciativas sociales específicas - mediante contribuciones económicas, en tiempo o en especie - con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, sobre todo de las personas con necesidades especiales y de los colectivos más desfavorecidos. Además, colabora con entidades y organizaciones locales en programas solidarios, culturales y deportivos. Aguas Andinas, la empresa controlada por Agbar en Chile, ha desarrollado una serie de programas de inversión, apoyo y educación para las comunidades donde opera (programas de "Buen Vecino") que se explican con más detalle en el Cuadro 3. Paralelamente a todo este trabajo de acción social, Agbar atiende a aquellos colectivos que, por falta de recursos, tienen dificultades para hacer frente al coste de su consumo de agua mediante tarifas sociales, fondos sociales y descuentos especiales dirigidos a las personas más vulnerables.

### **Cuadro 3: Programas de “Buen Vecino” de Aguas Andinas**

En el año 2001 nació el programa “**Aguas Andinas en mi barrio**” con la misión de promover conductas adecuadas en el uso del servicio y el cuidado de las instalaciones sanitarias, especialmente dirigido a los habitantes de sectores de escasos recursos de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Comprende la intervención en villas que se encuentran con problemas de alcantarillado, deudas impagas, filtraciones en redes interiores y apertura indiscriminada de grifos en época de verano. Se involucra a dirigentes locales, vecinos y municipios para trabajar colaborativamente, incluidos los operadores de Aguas Andinas, con la finalidad de dar solución a los problemas identificados, reparar instalaciones sanitarias y enseñar a cuidarlas. A través de un equipo multidisciplinario, se realiza un diagnóstico de las instalaciones sanitarias de los clientes, limpieza de colectores y reparaciones de redes, talleres de gasfitería y actividades educativas y recreativas para los niños. Lo anterior se realiza en conjunto con la repactación de las deudas, con condiciones de pago especiales y postulación al subsidio de agua potable y alcantarillado que entrega el Estado de Chile.

Desde el año 2005, Aguas Andinas implementa el programa de **Fondos Concursables**, que entrega aportes financieros a las organizaciones sociales para concretar iniciativas de mejora del entorno de las áreas cercanas a las plantas de tratamiento de aguas de la compañía. Originalmente los fondos concursables fueron compromisos asumidos a partir de las Resoluciones de Calificación Ambiental y debían cumplirse durante los primeros tres años de operación. Actualmente son parte de la estrategia comunitaria de Aguas Andinas y se traducen en ayuda concreta para mejorar la calidad de vida de los vecinos, fortalecer la participación ciudadana en la gestión ambiental de la localidad y promover acciones para preservar el medio ambiente. A lo largo del programa se han beneficiado proyectos de temáticas como fomento productivo, construcción y restauración de áreas verdes, instalación de equipamientos, forestación urbana y gestión de residuos sólidos, entre otras. Los proyectos, asignados por concurso, son elegidos por votación ciudadana o por un jurado conformado por personas expertas de ONG, responsables de la empresa y representantes de las administraciones públicas.

Las **Mesas de Trabajo** son espacios de diálogo en los que participan las comunidades vecinas a las plantas de tratamiento de aguas. Estas mesas, instauradas en 2009, están constituidas por dirigentes de agrupaciones comunitarias y personal de Aguas Andinas, apoyados por la ONG “Fundación Casa de la Paz”, y se convocan periódicamente de acuerdo a unas bases de funcionamiento acordadas. La iniciativa tiene como objetivo abrir vías de comunicación, detectar de manera temprana eventuales problemas, dificultades y molestias, así como promover el conocimiento mutuo entre las comunidades y la empresa. Entre sus principales resultados se cuenta el establecimiento de un espacio y una metodología de diálogo que permite el entendimiento y reduce el riesgo de conflictos.

Fuente: Web Agbar Desarrollo Sostenible; Web Aguas Andinas

Con el objetivo de mejorar el enfoque estratégico en el ámbito de la inversión social, la compañía ha aprobado una política de patrocinios, mecenazgo y colaboraciones académicas en la que establece los criterios de selección de las acciones y los procedimientos para la aprobación y recopilación de todas las acciones realizadas por el Grupo. También ha editado la publicación “Responsabilidad corporativa. Desarrollo local”, un documento que incluye algunas de las actuaciones llevadas a cabo en relación a los compromisos con la comunidad local, con la finalidad de contribuir a extender estas buenas prácticas a las diferentes empresas del Grupo.



Agbar mide cuantitativamente su contribución a la comunidad mediante la metodología del London Benchmarking Group (LBG), un referente a escala internacional que permite calcular las contribuciones a la comunidad con unos indicadores comparables entre empresas. De hecho, fue una de las empresas fundadoras del grupo de LBG en España en 2007.

Desde entonces, Agbar ha trabajado año tras año para mejorar la medición de su contribución social en todos los países y empresas. La mejora del sistema de recogida de información se deriva principalmente del esfuerzo realizado por sistematizar la información, mejorar los canales de información y capacitar a las personas responsables de los programas en el uso de la metodología LBG. Además, la compañía ha empezado a implementar una herramienta de medición del impacto de los proyectos de acción social desarrollada conjuntamente con el grupo de LBG España, que se debe ir consolidando en los próximos años. La implantación de la metodología LBG en todas las empresas del Grupo proporciona a la compañía una herramienta útil para identificar, evaluar y comunicar la contribución a la comunidad, lo que permite una mejor gestión de la inversión realizada y una mejor planificación estratégica. Según este modelo, el valor estimado de las contribuciones de Agbar en 2013 ha sido de 10,7 millones de euros, a través de 540 acciones de las que se han beneficiado 2.600 organizaciones y 166.000 personas.

#### **4.6. Educación para un consumo responsable**

Como parte del compromiso de Agbar de contribución a la comunidad, el Grupo realiza diferentes acciones educativas, divulgativas y de sensibilización con el objetivo de transmitir sus valores de protección del medio ambiente y, especialmente, de los recursos hídricos. Los programas educativos abarcan la educación primaria, mediante actividades en el colegio, y la secundaria, con visitas a las distintas plantas de tratamiento de aguas (potabilizadoras, depuradoras y desalinizadoras). Esta labor es complementada con la actividad de los museos y centros de interpretación relacionados con el agua, campañas de sensibilización y jornadas y seminarios sobre temática hídrica y medioambiental.

Una de las iniciativas más destacadas es Aqualogía, en su versión anterior Gotagotham (véase Cuadro 4). Este programa educativo sobre la gestión integral del agua tiene como objetivo acercar a estudiantes de primaria los ciclos del agua y fomentar hábitos de consumo responsable de este recurso. Debido a la falta de un programa anterior similar en el mercado, Agbar colaboró con pedagogos para adecuar el programa a los contenidos curriculares escolares y conseguir un material atractivo tanto para alumnos como para profesores. Varias de las empresas de Agbar realizan talleres de Aqualogía en sus territorios. Desde su implantación en el curso 2008-2009, han participado en el programa 171.987 alumnos de toda España. Una versión adaptada de también se lleva a cabo en Latinoamérica y, en 2013, Aguas Andinas ha impartido el programa en 72 colegios de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, con 4.595 alumnos participantes. Como extensión de este programa, en 2011 Aigües de Barcelona y Aguas de Alicante han implementado el programa en hospitales, dirigido a niños y niñas ingresados en centros hospitalarios.

A través de la implantación de Aqualogía y el resto de programas y campañas educativas en los territorios donde Agbar opera, se pretende mejorar el uso del agua por parte de la población, lo que supondrá una mejora directa sobre los sistemas de abastecimiento y depuración, reduciendo los costes de tratamiento gracias a un consumo más óptimo y a una menor contaminación del agua.

#### **Cuadro 4: Programa educativo “Gotagotham”**

“Gotagotham” es un programa lúdico-educativo gratuito que pretende acercar a los escolares de educación primaria, los ciclos natural y urbano del agua así como fomentar una actitud positiva hacia el medio ambiente.

Se trata de una sesión de 90 minutos de duración, dirigida por especialistas en educación medioambiental. Mediante el visionado de un DVD y la participación en una serie de talleres y juegos, los alumnos viajan a un mundo imaginario llamado Gotagotham y aprenden cómo funciona el ciclo natural y urbano del agua. Los profesores también pueden impartir el programa de manera autónoma con el paquete de recursos didácticos que les facilita Agbar.

Tras el éxito logrado con Gotagotham, surgió la idea de adaptar los materiales y las actividades para niños y niñas ingresados en hospitales. En esta actividad adaptada, dos personajes de la ciencia muy poco convencionales, Got y Tham, trasladan a sus oyentes a un mundo imaginario en el que descubren el mundo del agua. Con el apoyo de experimentos visuales y estimulantes, entretienen a los niños y les enseñan valores de sostenibilidad dentro del mismo hospital.

Actualmente existe una nueva versión del programa denominada Aqualogía.



Fuente: Kotler, P. (2012) Lo bueno funciona, LID Editorial, Madrid; Web Agbar Desarrollo Sostenible

#### **4.7. Transformación hacia la gestión sostenible**

Dentro del contexto de transformación del modelo de negocio de Agbar, Aqualogy nace como una nueva marca que aprovecha las sinergias que se establecen entre las diversas empresas y el conocimiento de todas las personas que conforman el Grupo, en especial en el ámbito de la innovación, las soluciones, las tecnologías y la formación. Aqualogy pretende aportar soluciones para la gestión del ciclo integral del agua “comprometidas con el desarrollo sostenible”, que permitan reducir la huella hídrica y mejorar la eficiencia en el uso del agua.

En coherencia con el compromiso de integrar criterios de sostenibilidad en los productos y servicios ofrecidos, también se ha apostado por incluir la sostenibilidad en la estrategia y la operación de la empresa. En el segundo semestre del año 2013 se inició el diseño de la implantación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable en Aqualogy de acuerdo con la norma SGE21 de Forética, y en Octubre 2014 ha superado satisfactoriamente la correspondiente auditoría de certificación. El alcance de este sistema se acotó a aquellas estación depuradora de aguas residuales (EDAR) que ya dispusieran de una certificación del sistema de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, que suponen, aproximadamente, el 60% de las EDAR gestionadas por Aqualogy en España.

Los aspectos más destacados del llamado “sistema de gestión del desarrollo sostenible” que se está implantando son:

- La integración dentro de la estrategia y los procesos de Aqualogy, para así garantizar la sostenibilidad del negocio.
- La implicación, por parte de todas las áreas de la organización, en la implantación del sistema.
- El impulso del diálogo y conocimiento de las expectativas de los grupos de interés como herramienta de gestión.
- El fomento de la transparencia y la comunicación, tanto interna como externa.

## 5. Beneficios y retos de la RSC

En Agbar existe el claro convencimiento de que la apuesta por la RSC ha aportado beneficios, tal y como afirma Ignasi Fainé: “Hemos identificado muchísimas áreas de mejora y hemos implantado muchísimas cosas que han mejorado la empresa.” Y es que la mejora continua es la idea central de la estrategia de RSC de Agbar y se encuadra dentro del enfoque adoptado por el departamento corporativo de ejercer de “consultor interno”, prestando asesoramiento y ayuda práctica a las diferentes empresas del Grupo de cara a mejorar su gestión en pro del desarrollo sostenible. En consecuencia, el Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa de Agbar vaticina que en el futuro “el departamento de RSC debería desaparecer porque este proceso de mejora continua ya lo ha acogido cada uno de los departamentos...Y nos tendremos que posicionar como gente que promueve el cambio o que promueve la innovación con temas de RSC dentro de la casa”.

La progresiva vinculación de RSC y desarrollo sostenible con la estrategia de negocio responde por una parte al intento de dar respuesta a las demandas explícitas o implícitas de los *stakeholders*. En este sentido Fainé asegura “o conseguimos satisfacer las expectativas y necesidades que tienen nuestros grupos de interés, o esta empresa no permanecerá en el tiempo”. Por otra parte, la integración de la sostenibilidad en la estrategia y la operación de la compañía también aspira a conseguir un posicionamiento como grupo empresarial de referencia en sus áreas de actividad y a consolidarlo como una empresa sostenible “por naturaleza”.

Para Ignasi Fainé, el principal reto de futuro es conseguir que se institucionalice la RSC y que se adopten las nuevas maneras de hacer en todos los departamentos y en todas las empresas del Grupo: “Nosotros hemos definido este modelo a nivel corporativo y ayudamos a cada una de las empresas, todas las empresas que nos han preguntado a ver si les podíamos ayudar a implantar esto, y les explicamos cómo hacer esto. Por tanto, es una metodología, es una manera de hacer que está calando.” No obstante, este proceso de implantación de la RSC debe adaptarse a las particularidades de la empresa (y el control efectivo del Grupo sobre ella) y del contexto local. Más que avanzar hacia una mayor estandarización de la RSC en el Grupo y, por ejemplo imponer un *reporting* más homogéneo, se prioriza conseguir la mejora continua. “Y la mejora continua, tal como es nuestro negocio la tenemos que hacer local. Hay lugares donde tendrá sentido aplicar la metodología GRI y hay lugares que no, prefiero que sean ellos los que me lo pidan.”

Sin embargo, para lograr esta implantación en las diferentes empresas del territorio, la labor del Departamento corporativo de RSC de consultoría interna debe ir acompañada de una transferencia de conocimientos y experiencias.

En este sentido, el Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa reconoce que “falta información sobre las cosas que hace el corporativo en RSC, no es una información que llegue”. Cabe destacar que el Grupo está impulsando diferentes canales de comunicación y herramientas de diálogo para favorecer la participación de la plantilla en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. La apuesta más innovadora es la Comunidad de Prácticas Desarrollo Sostenible, en la que participan profesionales del Grupo procedentes de diferentes empresas y geografías. Se trata de un espacio online creado en 2011, donde un grupo de 145 empleados relacionados o interesados en el desarrollo sostenible interactúan de forma continuada con el objetivo de lograr formar, incentivar y motivar a los usuarios en la necesidad de crear una red interna potente que facilite la transversalidad de los proyectos, unifique estrategias y cree sinergias entre las empresas del Grupo. Una vez al año se realiza una reunión presencial con todos los miembros de la comunidad, donde se hace balance del año, se valora el trabajo realizado y se debate una iniciativa concreta in situ. Asimismo, en Marzo 2014 se ha lanzado una *newsletter* sobre desarrollo sostenible del Grupo como nueva herramienta de comunicación digital que recoge noticias, entrevistas y buenas prácticas de las diferentes empresas y áreas.

## 6. Conclusiones

El caso de Agbar ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las empresas. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

- **Compromiso con el desarrollo sostenible:** Debido su actividad empresarial relacionada con el agua, bien escaso e indispensable para la vida, Agbar ha demostrado a lo largo de su historia un compromiso con el desarrollo sostenible. Este compromiso se ha convertido en un componente estratégico para la empresa, en su intento de aportar soluciones a los retos globales del agua y convertirse en un grupo de referencia en este ámbito.
- **Coordinación transversal:** Con la finalidad de integrar la RSC en todas las unidades de negocio y las áreas de la organización, las funciones de la Dirección de Responsabilidad Corporativa se complementan con las de un comité transversal, el Comité de Desarrollo Sostenible. Este comité facilita la coordinación interna en temas de planificación, seguimiento y *reporting* e impulsar iniciativas concretas de RSC.
- **Coordinación internacional:** El modelo desarrollado por la casa matriz para implantar la RSC se ofrece a todas las filiales, pero no se impone como un procedimiento obligatorio. En cambio, a las empresas del Grupo interesadas se les proporciona soporte y orientación al estilo de una “consultoría interna”. Este enfoque voluntario asegura la implicación por parte de las filiales para incorporar la RSC en su gestión y la libertad para adaptar la metodología propuesta a sus circunstancias locales.
- **Compromiso con la mejora continua:** A pesar de seguir algunos estándares internacionales de RSC (Pacto Mundial, GRI, ISO 14001, OHSAS 18001), Agbar no persigue tanto la formalización de los diferentes ámbitos de gestión de la RSC, sino la mejora continua y la innovación de los procesos con criterios sostenibles. Este objetivo de mejora continua va vinculado a la voluntad de incorporar la RSC a la estrategia de negocio.
- **Transparencia:** La política de desarrollo sostenible de Agbar establece entre sus principios básicos la rendición de cuentas y la transparencia sobre la actuación de la compañía y su política de desarrollo sostenible. En este sentido, el Grupo informa a sus grupos de interés a través de diferentes canales y elabora anualmente el Informe de Desarrollo

Sostenible de acuerdo con la Guía G4 del GRI y revisado de forma independiente.

- **Gestión de conocimiento:** Reconociendo la importancia de la gestión del conocimiento en el entorno empresarial actual, Agbar ha apostado por sistematizar la generación y diseminación del conocimiento con ayuda de herramientas como las Comunidades de Práctica (CoP). La iniciativa de la CoP Desarrollo Sostenible tiene como objetivo principal traspasar fronteras geográficas y aprender de las experiencias locales para así, construir una estrategia de desarrollo sostenible común para toda la organización.

## Referencias y notas

<sup>1</sup> Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento - AEAS (2008) Guía de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector de Abastecimientos de Agua y Saneamiento. Medioresponsable.

<sup>2</sup> Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento (AEAS) y Asociación Española de Empresas Gestoras de los Servicios de Agua a Poblaciones (AGA) (2012) XII Edición "Encuesta de Suministro de Agua Potable y Saneamiento en España", Resumen.

<sup>3</sup> AEAS y AGA (2012), op. cit.

<sup>4</sup> DBK (2013a) Estudio Sectores de DBK "Distribución de Agua", Diciembre 2013

<sup>5</sup> DBK (2013b) Informe Especial de DBK "Depuración de Aguas", Marzo 2013

<sup>6</sup> Los aspectos relevantes de RSC para el sector agua se han identificado en base a AEAS (2008), op. cit. y Water UK (2012) Sustainability Indicators 2010/11

<sup>7</sup> En julio de 2010, la Asamblea General de la ONU declaró el derecho al agua potable y el saneamiento como un derecho humano esencial para el pleno disfrute de la vida y de todos los derechos humanos.

<sup>8</sup> AEAS y AGA (2012), op. cit.

<sup>9</sup> AEAS (2008), op. cit.

<sup>10</sup> Stockholm International Water Institute (2002): Corporate Responsibility to Facilitate Sustainability in the Water Sector. Proceedings Founders Seminar 2002. Stockholm (SIWI Report, 16).

<sup>11</sup> Agbar, <https://comunidades.agbar.net/web/responsabilidad-corporativa-agbar/agbar-en-el-mundo> (consultado el 28.10.2014)

<sup>12</sup> Truñó, J. y Rialp, J. (2008) La responsabilidad social corporativa: Gestión empresarial de un activo intangible, Revista de Contabilidad y Dirección 7, pp. 163-184

<sup>13</sup> La materialidad es uno de los principios para definir el contenido de un Informe de Sostenibilidad, de acuerdo con la guía del Global Reporting Initiative (GRI). El término *materialidad* se define como la relevancia de la información reportada e implica que en el Informe se traten los temas más trascendentes para la organización en términos de sostenibilidad.

## Anexos

### Anexo 1: Extracto del Código Ético de Grupo Agbar (2011)

#### NUESTROS PRINCIPIOS ÉTICOS

##### CUATRO PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Los valores corporativos de Grupo Agbar se expresan a través de la manera de actuar. La ética de Grupo Agbar se reconoce en los **principios fundamentales que guían los comportamientos**: el cumplimiento de las leyes y normativas, la integridad, la lealtad, la honradez y el respeto a todas las personas.

**Grupo Agbar espera de sus profesionales que actúen de acuerdo con estos principios éticos**, en todas las circunstancias y sea cual sea su trabajo o su grado de responsabilidad e interlocución. Desde la Presidencia al último eslabón de la compañía, corresponde la obligación de actuar de manera que jamás se pueda suscitar la más mínima duda respecto a la integridad ética de Grupo Agbar.

**Las empresas que forman parte de Grupo Agbar comparten desde hace muchos años una cultura de compromiso** a favor de los derechos humanos y de respeto de la dignidad humana, de lucha contra la corrupción y de preservación del medio ambiente. Además, esta cultura ha llevado a Grupo Agbar a asumir principios éticos que a menudo van por delante de las leyes y las normativas aplicables. No se puede decir, pues, que la adopción de unos principios éticos, por parte de Grupo Agbar, responda a un intento de protegerse de los riesgos que podrían perjudicar su funcionamiento en el futuro o su reputación.

Grupo Agbar, como parte del grupo Suez Environnement, se adhiere al Código Ético suscrito por éste. El presente código se basa en los mismos principios y se marca unos objetivos comparables. Grupo Agbar lleva a cabo su propia gobernanza de conformidad con las directrices de Suez Environnement.

#### **Cuatro principios fundamentales guían los comportamientos de Grupo Agbar:**

Actuar de acuerdo con las leyes y normativas

Arraigar la cultura de la integridad

Dar muestra de lealtad y honradez

Respetar a todas las personas

Estos cuatro principios fundamentales se aplican específicamente a los **tres ámbitos** en los cuales el grupo lleva a cabo sus actividades:

El ámbito de la **organización**, formado por el equipo humano, las empresas que componen Grupo Agbar y el accionariado.

El ámbito del **mercado**, dentro del cual se mantienen relaciones con la competencia, las empresas proveedoras y la clientela.

El ámbito del **entorno**, formado por el mundo que rodea a las empresas del grupo en los países en los que están presentes: la comunidad local y el medio ambiente.

El conjunto de los grupos de interés de Grupo Agbar desea una ética más exigente que repercuta positivamente en cada uno de estos tres ámbitos (organización, mercado y entorno).

#### NUESTROS PRINCIPIOS APLICADOS AL GRUPO

##### **Nuestro equipo humano**

En todos los niveles, Grupo Agbar establece estándares exigentes para mantener en armonía las relaciones humanas. En este sentido, es responsabilidad de cada persona

empleada llevar a cabo su trabajo en buenas condiciones físicas e intelectuales. En el ejercicio de las responsabilidades y de las relaciones jerárquicas, la persona ha de ser siempre respetada. El Grupo favorece, en efecto, unas **relaciones entre trabajadores basadas en la cortesía, la consideración, el reconocimiento y la discreción**. Grupo Agbar condena el acoso moral y sexual.

Nuestro grupo se declara respetuoso con la diversidad y la vida privada. La organización tiene en consideración, ante todo, la competencia de sus profesionales. La exigencia del alto grado de profesionalidad que persigue Grupo Agbar favorece el **desarrollo de las personas**, tanto desde el punto de vista profesional como personal.

El espíritu de equipo, al que se concede especial valor, se basa en **un diálogo abierto y constructivo que refuerza la cohesión**. El grupo pone todo su empeño en informar a sus profesionales sobre sus objetivos y sus retos, a fin de facilitar su implicación en la vida de la empresa.

Finalmente, Grupo Agbar se esfuerza para que, en todos los países, los salarios permitan disfrutar de una **vida digna** de acuerdo con el nivel de vida local. Asimismo, se preocupa de implementar los medios adecuados para la preservación de **la salud y la seguridad** de sus profesionales en el lugar de trabajo.

### **Las empresas que componen Grupo Agbar**

Grupo Agbar se preocupa de que las relaciones dentro de sus empresas se desarrollen con **transparencia y equilibrio**. En particular, se asegura de que las informaciones que se transmiten sean exactas y sinceras.

Cuando las circunstancias requieran que las empresas de Grupo Agbar mantengan relaciones comerciales entre ellas, se deben **aplicar los mismos estándares de justicia** que se aplican con la clientela, las empresas proveedoras y las organizaciones socias.

Las empresas que desarrollan su actividad en un contexto regulado deben velar por el **respeto a los procedimientos establecidos**, en especial en lo referente a las informaciones comercialmente sensibles. Finalmente, en su afán de desarrollar la coherencia y la lealtad, las empresas deben implementar localmente dispositivos que permitan desarrollar el Código Ético y satisfacer sus exigencias.

### **El accionariado**

El desarrollo del grupo depende especialmente de su capacidad para encontrar el capital necesario para la financiación de sus inversiones. El accionariado desempeña un papel clave en el desarrollo del grupo. Por respeto a la confianza otorgada, Grupo Agbar tiene una doble obligación: por una parte, la de los resultados financieros y la remuneración óptima del capital invertido y, por otra, la **obligación de una buena gobernanza**.

Para lograr este objetivo, se aplican normas del más alto nivel en materia de gobernanza de empresas. Más allá de la aplicación necesaria de normas definidas por las autoridades de control de los mercados financieros, Grupo Agbar vela por el **tratamiento equitativo** del accionariado y se compromete a ofrecer una **información financiera exacta, transparente, sincera y verificable** en el plazo exigido.

## **NUESTROS PRINCIPIOS APLICADOS AL MERCADO**

### **La clientela**

La satisfacción de todas las personas y organizaciones a las que Grupo Agbar ofrece sus servicios y, por consiguiente, la viabilidad del grupo, depende de factores claramente identificados: la disponibilidad, la imaginación, el espíritu de innovación, la mejora constante de la calidad y la trazabilidad, especialmente en materia de salud y seguridad, así como la consideración de la dimensión social en las actividades de

servicio público. Estas exigencias suponen un **diálogo abierto basado en una información precisa y sincera**, el respeto de las normas ligadas a las informaciones comercialmente sensibles, la transparencia de los procedimientos puestos en práctica por el grupo y, por supuesto, el respeto a los compromisos y las reglas de la competencia.

### **Las empresas proveedoras**

La calidad de los productos y servicios suministrados por Grupo Agbar a su clientela depende también de su capacidad para obtener prestaciones excelentes por parte de las organizaciones con las que se asocia o de sus empresas proveedoras. Por consiguiente, la elección de las empresas proveedoras debe ser transparente y meticulosa. **El grupo las selecciona por su profesionalidad y su competitividad** en la perspectiva de una relación de confianza.

Toda negociación debe **respetar los principios de calidad** definidos en el grupo. En ese sentido, la dimensión colectiva de la decisión de compra debe tener en cuenta a todas las partes interlocutoras que corresponda. La **equidad y la imparcialidad** deben presidir las relaciones con las empresas proveedoras, a fin de mantener con éstas una relación equilibrada y objetiva. La compra debe realizarse bajo una ética irreprochable y cumplir las normativas, en especial las que atañen a las reglas de la competencia.

Los principios éticos se expresan también a través de la **incorporación de la preocupación por el medio ambiente y la sociedad a los criterios de selección** de las empresas proveedoras.

Por último, Grupo Agbar recomienda a sus empresas proveedoras, subcontratistas y socias comerciales que se doten, si no las poseen, de normas éticas, medioambientales y sociales, y que respeten prácticas compatibles con los valores del grupo.

### **La competencia**

Grupo Agbar respeta las reglas de funcionamiento del mercado. En este sentido, **cumple las reglas de la competencia y las de los mercados regulados**, adoptando un comportamiento leal y prohibiéndose, en particular, difamar o denigrar al resto de empresas competidoras. También **protege sus informaciones confidenciales y sus secretos de fabricación**, así como todo aquello que le haya sido confiado por sus empresas proveedoras o asociadas. Finalmente, utiliza únicamente medios legales y honrados para obtener información útil para ganar mercados y contratos.

## **NUESTROS PRINCIPIOS APLICADOS AL ENTORNO**

### **La comunidad local**

El grupo lleva a cabo actividades que lo sitúan en el corazón de las comunidades en las que interviene. Así, Grupo Agbar otorga una gran importancia al apoyo que presta a dichas comunidades desarrollando una **política activa en materia de solidaridad con las poblaciones con dificultades**, en ocasiones, en colaboración directa con los poderes públicos. Asimismo, lleva a cabo acciones de mecenazgo y establece acuerdos de cooperación y acciones de marcado carácter local, mediante acuerdos de colaboración o asociación con las colectividades locales, en una dinámica de apoyo a sus iniciativas. En cualquier caso estas actividades habrán de ser francas, transparentes y lícitas.

**Grupo Agbar reconoce la integridad como uno de los principios básicos de su ética.** Desaprueba la corrupción bajo todas sus formas y pone todo su empeño en que quienes se implican para hacer respetar este principio no sufran ningún perjuicio por ello. La política del grupo consiste en abstenerse de financiar cualquier actividad política. En los países en los que este tipo de financiación esté permitida, el grupo puede, bajo determinadas condiciones, someter a consideración la realización de

aportaciones. En todos los casos, éstas deberán tener un importe límite y considerarse excepcionales.

Finalmente, en relación con los agentes locales, Grupo Agbar se propone alcanzar un espíritu de entendimiento y respeto por todas las culturas. En este sentido, para la realización de acciones sobre el terreno coherentes con su trabajo, **el grupo dialoga y colabora con organizaciones no gubernamentales (ONG) de los sectores medioambiental, social y cultural**. Asimismo, fomenta los compromisos cívicos y asociativos personales de sus profesionales.

### **El medio ambiente**

El medio ambiente, su preservación y el desarrollo sostenible son particularmente importantes para Grupo Agbar. El Código Medioambiental Corporativo del grupo pone claramente en evidencia la afirmación de que el respeto del ser humano y el respeto **del medio ambiente son la base de la identidad y los valores de** Grupo Agbar.

Consciente de sus responsabilidades frente a las generaciones presentes y futuras, el grupo define su estrategia y establece sus objetivos de acuerdo con **los principios de responsabilidad corporativa** y rinde cuentas de sus resultados, poniéndolos a disposición del público. También respeta la normativa legal y las normativas locales. Asimismo, está atento a las demandas de quienes contratan sus servicios, y de las comunidades locales y vecinales. Escrupuloso en cuanto a las emisiones y los impactos de sus actividades, se preocupa también de que sus **objetivos medioambientales sean compartidos** por las organizaciones con las que se asocia, con las que mantiene relaciones comerciales o con las que son propietarias de las instalaciones gestionadas. El grupo utiliza los métodos y las técnicas más aptas para la promoción de la sostenibilidad ambiental. **Fomenta la investigación y la innovación** para desarrollar los conocimientos relativos a la calidad y la seguridad, la valorización y el reciclaje de los materiales, el ahorro de recursos naturales, así como la reducción del daño ambiental.

## **Anexo 2: Política de Desarrollo Sostenible (Abril 2014)**

Para Agbar, el desarrollo sostenible forma parte del modelo de gestión del grupo e implica una forma de entender el negocio que contribuye a generar valor compartido para todos sus grupos de interés, incluyendo las generaciones futuras. Este planteamiento obliga a la compañía a actuar según los principios de la responsabilidad corporativa, es decir, integrando en los procesos de decisión variables económicas, medioambientales, sociales y éticas que van más allá de lo establecido como mínimo legal. De esta forma, Agbar pretende ampliar la visión directiva de su equipo humano, al hacerlo más consciente de las consecuencias de sus decisiones y de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

El enfoque del desarrollo sostenible es imprescindible para hacer de Agbar el grupo empresarial de referencia en sus áreas de actividad y para consolidarlo como una de las grandes empresas globales de servicio. Está en la base de la gestión eficiente del agua, del desarrollo de soluciones y tecnologías, y de un conocimiento acumulado que, trasladado a la sociedad, contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas. Los valores de Agbar se desarrollan de esta forma bajo el desarrollo sostenible como principio transversal.

En definitiva, esta política recoge una manera de actuar propia de la compañía, a partir de la experiencia adquirida desde 1867, que se sintetiza en los siguientes principios desarrollados a su vez por las políticas y principios correspondientes:

### **1. Buen gobierno y gestión ética**

Cumplir con la legalidad vigente y anticiparse a la normativa cuando sea posible, a través de un sólido sistema de gestión de riesgos, fomentando una actuación ética basada en el respeto por los derechos humanos, las prácticas del buen gobierno y la competencia leal.

*Código Ético, Política de Derechos Humanos.*

### **2. Equipo humano y desarrollo del talento**

Generar un marco de relaciones laborales que favorezca la formación y el desarrollo profesional y personal, respete el principio de igualdad de oportunidades y promueva un entorno de trabajo seguro y saludable.

*Política de Seguridad y Salud, Política de Selección.*

### **3. Orientación a cliente**

Ofrecer a nuestros clientes unos productos y servicios innovadores, adaptados a sus necesidades y que respondan a los más altos estándares de calidad y excelencia.

*Política de Gestión Integrada.*

### **4. Fortalecimiento de la cadena de proveedores**

Fortalecer nuestra cadena de proveedores a través de una selección equitativa que contemple criterios de sostenibilidad y de respeto a los derechos humanos, a la vez que se promueven las prácticas responsables y la contribución a las economías locales.

*Políticas de Compras.*

### **5. Respeto del medio ambiente**

Gestionar de manera eficiente los recursos hídricos y contribuir activamente a la preservación del medio ambiente, la energía sostenible y la lucha contra el cambio climático, a través de la mejora continua del desempeño ambiental del grupo y de la promoción, entre todos nuestros grupos de interés, del respeto por el medio ambiente.

*Política de Gestión Integrada, Política de Biodiversidad.*

## **6. Implicación social y derecho humano al agua**

Impulsar el derecho humano al agua y el desarrollo local, en cooperación con las organizaciones públicas o privadas, y trasladar el conocimiento acumulado por nuestra compañía a la sociedad para fomentar un uso sostenible del agua.

*Política de patrocinio, mecenazgo y colaboración*

## **7. Innovación sostenible**

Innovar en nuestros procesos y operaciones, así como en nuestra oferta de productos y servicios según los criterios de desarrollo sostenible e incorporar los fundamentos de la economía circular a nuestro modelo de negocio.

*Política de Gestión Integrada*

## **8. Relación con los grupos de interés**

Desarrollar un marco efectivo de diálogo y comunicación responsable con nuestros grupos de interés, elaborando planes de relación que permitan conocer sus expectativas y necesidades y realizar actuaciones que generen valor compartido.

## **9. Promoción del desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa**

Impulsar el desarrollo sostenible en las sociedades del grupo, evaluar los riesgos y evaluar los impactos económicos, sociales y ambientales de la actividad de la compañía con el fin de potenciar una contribución positiva del grupo en todos los ámbitos.

## **10. Rendición de cuentas y transparencia**

Rendir cuentas y actuar de forma transparente, publicando de manera habitual información veraz y destacada en relación a la actuación de la empresa y a su política de desarrollo sostenible.

La Política de Desarrollo Sostenible tiene una implementación y materialización efectiva a través del Plan a Medio Plazo de Desarrollo Sostenible que recoge, en detalle, los compromisos, actuaciones e indicadores establecidos para su evaluación y seguimiento. Asimismo, se complementa con el desarrollo de otras políticas y normativas internas que desarrollan estos principios y que establecen el marco de actuación concreto para cada uno de ellos.

Esta política es de aplicación en todas las sociedades que integran Agbar, así como las sociedades participadas no integradas sobre las que Agbar tiene un control efectivo. En aquellas sociedades participadas sobre las que no se tiene el control, se promoverán asimismo estos principios, en la medida de lo posible, a través de las personas representantes de Agbar.

A nivel empresa, además, las distintas sociedades de Agbar podrán adaptar esta política de forma que incorpore también sus particularidades.

## Información sobre la autora

**Silvia Ayuso:** Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

## Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición de Agbar, en especial de Ignasi Fainé, Director de Contenidos y Responsabilidad Corporativa de Agbar y de María del Sol Novoa Mackenna, Jefa Área de Desarrollo Sustentable de Aguas Andinas (Chile).



Escola Superior de Comerç Internacional  
Passeig Pujades, 1  
08003 Barcelona  
Tel.: 93 295 4710  
Fax: 93 295 47 20  
[www.esci.upf.edu](http://www.esci.upf.edu)