



ESTUDI DE CAS \_ V1

# La Integració de la Sostenibilitat al Port de Barcelona (1992-2020)

HISTÒRIA, OPORTUNITATS I REPTES



Port de Barcelona

**esade**  
RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership

ESTUDI DE CAS

# La Integració de la Sostenibilitat al Port de Barcelona (1992-2020)

---

## HISTÒRIA, OPORTUNITATS I REPTES

### Autors de l'estudi:

Àngel Castiñeira, Ferran Curto, Anna M<sup>a</sup> González

Amb la col·laboració de Xavier Porteros i Bàrbara Mir

**esade**

RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership



**Port de Barcelona**

# Índex

	<b>Introducció i agraïments</b>	
	Introducció i agraïments	5
01	<b>Els orígens de la sostenibilitat al Port de Barcelona (1992 – 2007)</b>	
	Els orígens de la sostenibilitat al Port de Barcelona (1992 – 2007)	7
02	<b>La incorporació de l'RSC a l'Autoritat Portuària de Barcelona (2007 – 2015)</b>	
	La incorporació de l'RSC a l'Autoritat Portuària de Barcelona (2007 – 2015)	12
	Memòries de Sostenibilitat (2011 – 2013)	18
03	<b>El lideratge de la sostenibilitat a la Comunitat Portuària (2015- 2020)</b>	
	El lideratge de la sostenibilitat a la Comunitat Portuària (2015- 2020) 22La visió del III Pla Estratègic 2015-2020	23
	El Pla de Sostenibilitat sectorial	25
	Una nova governança de la sostenibilitat	26
	La (re-)definició dels Grups d'Interès	28
	La definició d'objectius compartits	30
	Publicació de les Memòries de Sostenibilitat	33
04	<b>Cronologia: Etapes i Hitos en matèria de sostenibilitat</b>	
	Cronologia: Etapes i Hitos en matèria de sostenibilitat	37
05	<b>Referències</b>	
	Referències	38

# Taules

TAULA 1	Hitos destacades del Port de Barcelona 1992-2006	7
TAULA 2	Hitos destacades del Port de Barcelona 2007-2015	12
TAULA 3	Definició dels Grups d'Interès de l'APB	16
TAULA 4	Portades dels dossiers de presentació d'algunes Jornades de Responsabilitat Social i Jornades de Prevenció de Riscos Laborals	19
TAULA 5	Memòries Corporatives	20
TAULA 6	Esquema dels eixos i objectius estratègics III Pla Estratègic 2015-2020	23
TAULA 7	Objectius 2019 del Pla d'Empresa del Port de Barcelona	25
TAULA 8	Estructura del Grup de Responsabilitat Social	26
TAULA 9	Interrelacions dels actors de la Comunitat Portuària	28
TAULA 10	Redefinició Grups d'Interès	29
TAULA 11	Identificació dels grups i subgrups d'interès	29
TAULA 12	Identificació dels grups i subgrups d'interès	30
TAULA 13	Portades Memòries Pla Sectorial 2016 -2018	33
TAULA 14	Memòria Anual de Sostenibilitat 2017	35
TAULA 15	Cronologia: Etapes i Hitos en matèria de sostenibilitat	37

# Introducció i agraïments

Aquest document forma part de l'Estudi de cas *La integració de la sostenibilitat al Port de Barcelona (1992-2020): història, reptes i oportunitats* elaborat per la Càtedra LideratgeS d'Esade.

Es presenta com una addenda a l'estudi i descriu el procés d'incorporació de la sostenibilitat al Port de Barcelona des dels seus inicis l'any 1992 fins a l'època actual. Les valoracions i les recomanacions per al Port de Barcelona que es presenten a l'estudi han estat elaborades en base a l'anàlisi i la interpretació d'aquest procés d'integració de la sostenibilitat per part de l'Autoritat Portuària i la seva extensió a la Comunitat Portuària.

La Càtedra LideratgeS vol agrair expressament la seva col·laboració i disponibilitat a les persones que han participat en el procés d'anàlisi per a l'elaboració de l'estudi de cas. En particular a Pedro Arellano i Francesc Bonada per les orientacions inicials sobre l'estudi i la posada a disposició de la documentació així com a les persones que han estat entrevistades i la relació de les quals es presenta a continuació:

## **Autoritat Portuària de Barcelona**

Presidenta

**Mercè Conesa**

Director General

**José Alberto Carbonell**

Subdirectora General d'Organització i Recursos Interns

**Catalina Grimalt**

Sotsdirector General d'Estratègia i Comercial

**Santiago García-Milà**

Responsable de Projectes Estratègics i Innovació

**Carles Rua**

Adjunt Direcció General i Desenvolupament Corporatiu

**Pedro Arellano**

Responsable d'Organització

**Francesc Bonada**

Ex-Director d'Organització i Consultoria de Negoci

**Rafael Gomis**

Ex-Consultora d'Organització

**Isabel Turón**

## **Comunitat Portuària**

### **Associació d'Agents Consignataris de Vaixells de Barcelona**

President

**Jordi Trius**

### **AEEPB / Associació d'Empreses Estibadores Portuàries de Barcelona**

President

**Xabier Vidal**

Directora-Gerent

**Esther Villaseca**

### **COACAB / Col·legi Oficial d'Agents i Comissionistes de Duanes**

President

**Antonio Llobet**

Director

**David Soler**

### **Barcelona Clúster Nàutic**

President

**Toni Tió**

### **Confraria de Pescadors de Barcelona**

President

**José Manuel Juárez**

### **Fundació Pere Tarrés**

Assistència tècnica externa del Pla de Sostenibilitat Sectorial

**Irene Borràs i Mar Torres**

## 01.

# Els orígens de la sostenibilitat al Port de Barcelona (1992 – 2007)

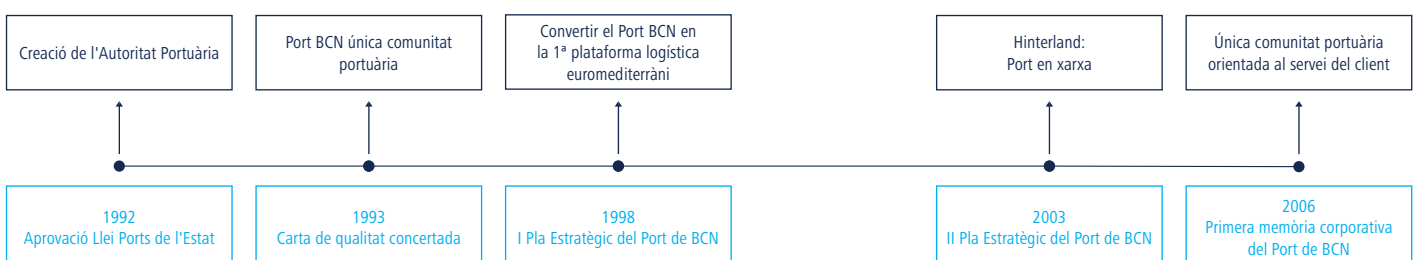
L'aprovació de la Llei de Ports de l'Estat<sup>i</sup> el 1992 marca l'inici d'aquesta etapa al promoure la creació de les Autoritats Portuàries, establir un nou model d'organització i explotació del sistema portuari i eliminar les figures dels Ports Autònoms i les Juntes de Port. Un any més tard, amb la signatura de la Carta de Qualitat Concertada el 1993, s'estableix la constitució del Port de Barcelona com una única Comunitat Portuària. Internament, es desenvolupa l'estructura del Consell Rector del Pla de Qualitat<sup>ii</sup> i es crea el Fòrum Telemàtic, un grup de treball independent que té per objectiu la simplificació i automatització de tots els intercanvis documentals relatius a l'activitat portuària.

Des de la planificació estratègica, l'any 1998 s'elabora el I Pla Estratègic del Port, amb l'objectiu de convertir el port de Barcelona en la primera plataforma logística euromediterrània. Amb visió continuista, el 2003 s'aprova el II Pla Estratègic, centrat en l'estratègia al *hinterland* i que introdueix el concepte de port en xarxa. No és però, fins el 2006, que trobem el primer exercici de report en forma de publicació, amb la primera Memòria Corporativa. L'orientació estratègica durant aquesta etapa és la d'esdevenir una única comunitat portuària orientada al servei del client.

Aquest va ser un període de fort dinamisme per a la ciutat de Barcelona, amb l'impuls de grans plans de reordenació i modernització urbanística, anteriors i posteriors als Jocs Olímpics, com el Pla Especial de Clavegueram<sup>iii</sup>, que va propiciar canvis estructurals en les infraestructures i la interacció del Port amb el medi ambient. La internacionalització de la ciutat, així com el nivell de creixement i de desenvolupament regional amb l'arribada de fons europeus van ser factors centrals de canvi.

TAULA 1

Hits destacades del Port de Barcelona 1992-2006



Històricament, i fins l'any 1992, els ports de l'Estat espanyol desenvolupaven les seves competències com a Ports Autònoms o Juntes de Port. Amb l'aprovació de la Ley de Puertos del Estado control del conjunt de serveis i operacions que s'inscriuen dins de les infraestructures portuàries; és a dir, la llei va uniformitzar la capacitat de gestió entre els ports autònoms i les Juntes de Port.

Seguint el mandat de la nova llei de Ports, uns mesos després, el 1993, el Port de Barcelona signa la Carta de Qualitat Concertada, que representa un punt d'inflexió important en la seva organització, en integrar tant els operadors públics com els privats en l'àmbit territorial del Port. D'aquesta forma, el Port de Barcelona comença a organitzar-se com una única comunitat portuària de serveis per a satisfer les necessitats i les expectatives dels seus clients.

Una fita destacada d'aquest període és, com comenta la Presidenta del Port de Barcelona, Mercè Conesa, l'aprovació del Pla Especial de Clavegueram de Barcelona, que va ajudar a fer visibles els efectes de les accions del Port de Barcelona sobre el medi ambient: El disseny del sistema de connexió de tots els canals de clavegueram del Port s'elabora a partir de la implicació dels diferents membres de la Comunitat Portuària seguint un procés de planificació conjunta. Això va requerir una primera presa de consciència col·lectiva sobre la necessitat de cuidar el medi ambient en benefici de la salut de la ciutadania i del conjunt de la ciutat.

“La situació prèvia és que tothom abocava al Port, no teníem xarxa de clavegueram, només unes concessions. Tampoc hi havia depuradora, que no es va definir fins les obres d'ampliació del Port fetes més endavant. Aquest fet va representar la connexió per part de totes les empreses.” Mercè Conesa



Amb l'objectiu de participar en el futur desenvolupament del Port de Barcelona, el 1993 es crea el Consell Rector del Pla de Qualitat. Aquest és l'òrgan que materialitza la voluntat de cooperació entre l'Autoritat Portuària de Barcelona (APB) i la resta d'institucions públiques i privades del Port. El Consell pretén promoure actuacions que reforcin la marca Port de Barcelona i que afavoreixin el seu procés d'expansió i internacionalització. Xabier Vidal i Esther Villaseca, president i directora gerent de l'Associació d'Empreses Estibadores Portuàries de Barcelona, recorden que aquells anys sota la presidència de Joaquim Tosas i Mir (1996-2004) es van caracteritzar per involucrar el conjunt de la Comunitat Portuària en el procés de planificació estratègica del Port. Tot i que en els seus orígens la presentació del I Pla Estratègic (1998-2003) va anar acompanyada d'una gran promoció i litúrgia de participació, Xabier Vidal considera que amb el pas dels anys s'ha perdut aquest esperit participatiu.

"Joaquín Tosas va crear en el primer Pla Estratègic el concepte de Comunitat Portuària, tot i que nosaltres ja en parlàvem. La idea que va sorgir de tot allò s'apropava molt a la realitat que tenim ara, el que vam preveure a 10 anys vista s'estava complint fil per randa. Per a la presentació del Pla es va fer un gran muntatge a Castelldefels implicant tota la comunitat. Per al segon Pla també es van fer cursos i va participar la Comunitat Portuària, però ara quan es fa el Pla a nosaltres només ens demanen que el signem i el recolzem, i trobem a faltar la col·laboració que hi havia abans. S'ha substituït pels Grups de Treball però nosaltres no hi hem participat gaire. Podríem haver aportat idees però les empreses privades i l'administració no sempre pensem igual." Xabier Vidal

L'estructura del Consell Rector<sup>IV</sup> la formen el Comitè Executiu i els membres integrants, a més de la figura d'un secretari. També dintre del Consell Rector, però en un nivell inferior, s'estableixen vuit grups de treball entorn a les dimensions d'Estratègia i Innovació, Formació i Ocupació, Màrqueting i Comercial, Qualitat, Fòrum del Transport terrestre, *Short Sea Shipping*, RSC-Sostenibilitat i Fòrum Telemàtic.

Amb la creació del Grup de Treball del Fòrum Telemàtic el 1997, (provinent de la Comissió per la Garantia de la informació creada el 1993) s'origina un espai per a la definició dels procediments i els missatges; per a l'intercanvi d'informació dins de la Comunitat Logística Portuària (CLP), amb l'objectiu de trobar eficiències i reduir els temps en la prestació de serveis, sent així un element d'innovació molt trencador en el seu moment i rellevant per a situar les dinàmiques de participació amb la CLP. A mode d'exemple, els primers intercanvis electrònics van ser els manifestos duaners i els DUA's l'any 1994.

Aquest intercanvi d'informació es pot considerar l'embrió del sentiment de cooperació imprescindible per a promoure iniciatives conjuntes dins de la Comunitat Portuària. Posteriorment, al llarg dels anys evolucionarà de forma progressiva cap a la incorporació de criteris de sostenibilitat. Uns anys després, el 1999, es promou des del Fòrum Telemàtic la creació de la plataforma Portic, que consolida aquest intercanvi d'informació, com diu l'exdirector d'Organització i Consultoria de Negoci, Rafael Gomis.

“Possibilitava l'intercanvi d'informació entre tots els agents de la Comunitat Portuària de forma voluntària, amb la idea de fer les coses entre tots, considerant que érem una única empresa que havíem de donar servei als clients”. Rafael Gomis

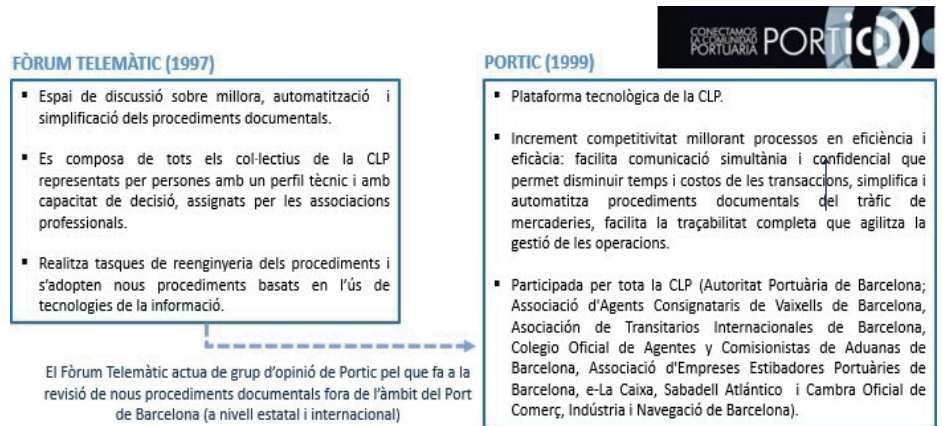
En l'actualitat, tant Pòrtic com el Fòrum Telemàtic són vigents en la forma d'empresa i grup de treball respectivament. Actuen com a elements d'inspiració per als membres de la Comunitat Portuària, presentant guies d'actuació i actualitzacions en temes de normativa. També actua com a espai consultiu per a les empreses.

Pòrtic s'ha consolidat progressivament com a empresa al servei de la Comunitat Portuària i actualment respon a l'objectiu d'oferir solucions a barreres tecnològiques i econòmiques i afavorir així la competitivitat de les entitats del Port de Barcelona. D'altra banda, el Fòrum Telemàtic s'ha mostrat com una potent eina per a aconseguir un elevat grau de telematització del Port de Barcelona, que passa del 10% l'any 2000, al 84% l'any 2012 i al 92% l'any 2019.

A mode de resum, la imatge a continuació mostra les característiques i funcions del Fòrum Telemàtic i de Portic en aquella època, i la relació entre elles.

## ILUSTRACIÓN 17

## Definició de les tasques i interrelació del Fòrum Telemàtic o Portic



Font: elaboració pròpia a partir del document Guía de los circuitos documentales del Port de Barcelona\*

L'any 2006 trobem el primer document públic explicatiu de la naturalesa de l'activitat de de l'APB en forma de Memòria Corporativa. En aquesta Memòria s'inclou el balanç de la situació en termes econòmics: compte de guanys i pèrdues i els quadres de finançament dels anys 2005 – 2006.

Es distribueix en set capítols dedicats a: 1) els estats financers, 2) les característiques tècniques del Port, 3) les obres i activitats autoritzades a particulars (entenen-los com els actuals Grups d'Interès), 4) les estadístiques de dades sobre tràfic d'embarcacions, 5) mercaderia i persones, 6) l'ús del Port, les obres amb finançament europeu i 7) les línies marítimes amb qui s'opera. No es fa menció a altres temes amb possibilitat de vinculació a la sostenibilitat, ni tampoc a aspectes socials o de seguretat.

En síntesi, en aquesta etapa s'estableixen les bases de la sostenibilitat al Port de Barcelona, consolidant principalment la idea de Comunitat Portuària. L'estructura del Consell Rector i els grups de treball defineixen els escenaris i espais de diàleg i s'inicia la construcció de dinàmiques compartides que han de servir per a desenvolupar la qüestió de la sostenibilitat en un horitzó futur. Durant aquests anys, l'APB fa partícips dels processos de reflexió estratègica als membres de la Comunitat Portuària, amb un enfocament basat fonamentalment en l'orientació al serveis del client i en la millora de la qualitat en la prestació d'aquests.

## 02.

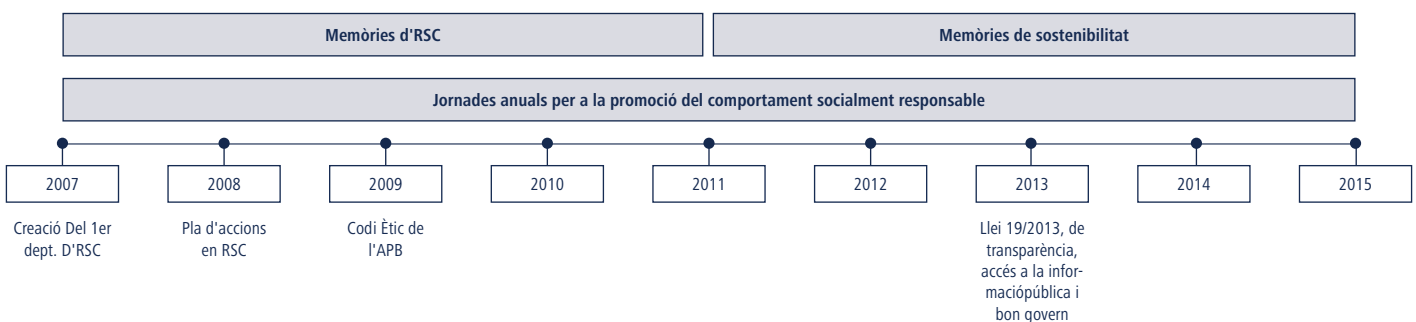
# La incorporació de l'RSC a l'Autoritat Portuària de Barcelona (2007 – 2015)

A partir del 2007, s'inicia una etapa que es caracteritza per la promoció de la Responsabilitat Social Corporativa, i l'impuls des de l'alta direcció. La integració de l'RSC a l'estructura de l'APB es consolida amb la creació d'un nou departament, un Pla d'Acció en RSC el 2008 i la publicació periòdica de les memòries d'RSC corresponents als anys (2007-2010), abans de transformar-se en memòries de sostenibilitat a partir de 2011 amb el nou marc normatiu del Reial Decret Legislatiu 2/2011 de 5 de setembre. Els vuit objectius d'RSC definits en aquest període guiaran la interlocució amb la Comunitat Portuària mitjançant uns nous mecanismes de participació, els Comitès de Progrés i els Grups de Millora.

Tot i que els avanços en les obres d'ampliació del Port són notables amb els nous dics de recer Est i Sud (2008), una nova gran terminal de contenidors del port, BEST (2012) i la inauguració de la ZAL II (2014) així com la terminal de *short sea shipping*, el context que afecta l'activitat del Port serà força canviant durant aquests anys. La irrupció de la crisi econòmica i financera de 2008, la volatilitat dels mercats i les pèrdues en alguns dels principals tràfics del Port l'afectaran marcadament fins el 2013. La crisi va ressentir la interlocució amb les empreses en un context fortament influït per la globalització i la reestructuració dels negocis i operacions. La reactivació de l'activitat i la normalització de les operacions a partir de 2012 inicien una nova senda de recuperació econòmica.

TAULA 2

Taula 2. Hitos destacades del Port de Barcelona 2007-2015



El 2007 és una data clau en la introducció de la sostenibilitat al Port de Barcelona per la creació del primer departament d'RSC a l'APB. En aquesta etapa es mostra un elevat interès per la sostenibilitat i decideix prioritzar les relacions amb la Comunitat Portuària. En paraules del Responsable d'Organització de l'APB, Francesc Bonada:

“El 2007 es crea un Departament d'RSC. Es fa el pas amb l'arribada d'un nou president que té consciència de sostenibilitat, que havia estat alcalde de Manresa i introdueix aquesta visió a l'APB, que té influència també sobre la Comunitat Portuària”. Francesc Bonada

La Memòria Corporativa de l'Autoritat Portuària de 2007 fa esment explícit al seu compromís amb la Responsabilitat Social Corporativa per a contribuir al desenvolupament social, econòmic i mediambiental de forma sostenible. A més a més compromet la presa de decisions i les operacions de tota l'organització. Com recull la memòria: *“L'APB considera el desenvolupament sostenible com una prioritat estratègica i adopta els principis de precaució i prevenció en totes les seves iniciatives i àmbits d'actuació, cercant contínuament la manera d'estendre'l a tota la Comunitat Portuària.”*<sup>vi</sup>

Durant aquest període s'introdueixen elements de reflexió estratègica en torn al creixement del Port per a respondre a la pregunta *“Com ha de créixer el Port?”* i no només a *“Quant ha de créixer el Port?”*. L'aposta formal per la responsabilitat social representa un factor clau en la generació de confiança amb la Comunitat Portuària. L'APB impulsa la voluntat d'avaluar sota un únic model, la dimensió econòmica, social i mediambiental per a totes les activitats que desenvolupi el Port. Així ho recull la carta de presentació de la Memòria Anual 2007 de l'APB, signada pel president del Port de Barcelona, Jordi Valls i Riera:

“Finalment, el Port està decidit a col·locar al lloc protagonista que li correspon el repte dels valors i la Responsabilitat Social Corporativa (RSC). Es tracta d’una actitud que el Port de Barcelona té assumida, de manera natural, en el seu model de gestió diària i en les seves grans línies d’actuació. Ara bé, l’APB ha considerat necessari sistematitzar-ho, marcar el camí i vetllar perquè aquests principis ètics pautin el funcionament del conjunt de la Comunitat Logística Portuària de Barcelona: posar en valor el que fem de manera responsable i aplicar responsabilitat en tot el que hem de fer”.

Jordi Valls i Riera

En aquests anys es consolida el període d’ampliació del Port amb la finalització d’algunes de les obres importants, iniciades en la dècada dels anys 80 i 90 i que permetran al Port créixer i operar de manera més eficient i segura.<sup>1</sup> L’ampliació fa reflexionar sobre l’impacte dels canvis i es para especial atenció a les qüestions mediambientals, l’ús eficient dels recursos i la relació amb la Comunitat Portuària. La interacció i l’impacte de l’activitat del Port en la ciutat és un altre dels temes més rellevants, en particular, per a revertir la percepció que el Port actua “d’esquenes a la ciutat”.

Els aspectes no financers guanyen rellevància en les orientacions estratègiques del Port, com també ho fan altres criteris de bona governança i d’ètica empresarial. La Memòria de Responsabilitat Corporativa 2010 de l’APB recull aquestes preocupacions de la manera següent: *“Cada vegada més, l’èxit del projecte del Port de Barcelona depèn de factors intangibles que no necessàriament es reflecteixen en el compte de resultats econòmics. La confiança de la societat, la reputació, la satisfacció dels usuaris i clients, el coneixement i la sincronia interinstitucional tenen un paper clau en el desenvolupament de les polítiques, els plans i els projectes del Port de Barcelona.”*<sup>111</sup>

<sup>1</sup> El 2008 finalitzen dues obres estratègiques: els dics d’abric Sud i Est, que van ser la major inversió realitzada en la història del Port (501 milions d’euros) i en la qual va participar també el Fons de Cohesió (amb un 53% del capital invertit). A més, durant l’estiu d’aquest mateix any es va inaugurar la nova torre de pràctics, un avanç molt important per al Port a nivell tècnic, executat amb una inversió superior als 6,7 milions d’euros.

Entre el 2007 i el 2010, l'APB publica anualment la seva Memòria d'RSC a més de la Memòria Corporativa que continua recollint la informació sobre l'estat financer del Port.<sup>2</sup> L'any 2008 es defineix el Pla d'Accions RSC 2008 del Port de Barcelona, un Pla amb 8 línies estratègiques de les quals es deriven un total de 51 objectius o accions. Aquestes 8 línies estan enfocades a potenciar la sostenibilitat a l'estratègia de l'APB, desenvolupar la responsabilitat social i impulsar iniciatives sostenibles a la Comunitat Portuària. Es concreten en les següents: Port Ètic, Port Transparent, Port Sostenible, Port Ciutat, Port Solidari, Port Proper, Port de les Persones i Port Innovador. La imatge següent presenta una petita descripció de cadascuna de les línies.

---

**IL·LUSTRACIÓ 18****IL·LUSTRACIÓ 18. Objectius estratègics del Pla d'Acció RSC de 2008**

- › 1. **Port Ètic:** fomentar el bon govern de l'organització mitjançant un sistema de valors formals (codi ètic i compromisos amb les parts interessades).
- › 2. **Port Transparent:** establir processos que facilitin la transmissió d'informació als Grups d'Interès promovent la reputació corporativa.
- › 3. **Port Sostenible:** minimitzar l'impacte ambiental i integrar el principi de sostenibilitat i de precaució a les diferents actuacions de l'organització.
- › 4. **Port Ciutat:** implicació amb la ciutat.
- › 5. **Port Solidari:** facilitar les condicions als grups desfavorits i la cooperació internacional.
- › 6. **Port Proper:** mantenir una estreta relació amb els Grups d'Interès, fomentant i sistematitzant els canals de diàleg i resposta a les seves necessitats i interessos.
- › 7. **Port de les Persones:** cohesió i projecte comú. Motivació i implicació de les persones afavorint un ambient de participació, compromís i qualitat de vida de tots els col·lectius de persones vinculats amb el Port.
- › 8. **Port Innovador:** afavorir la investigació i la innovació mitjançant la gestió del coneixement i l'adquisició de les millors pràctiques.

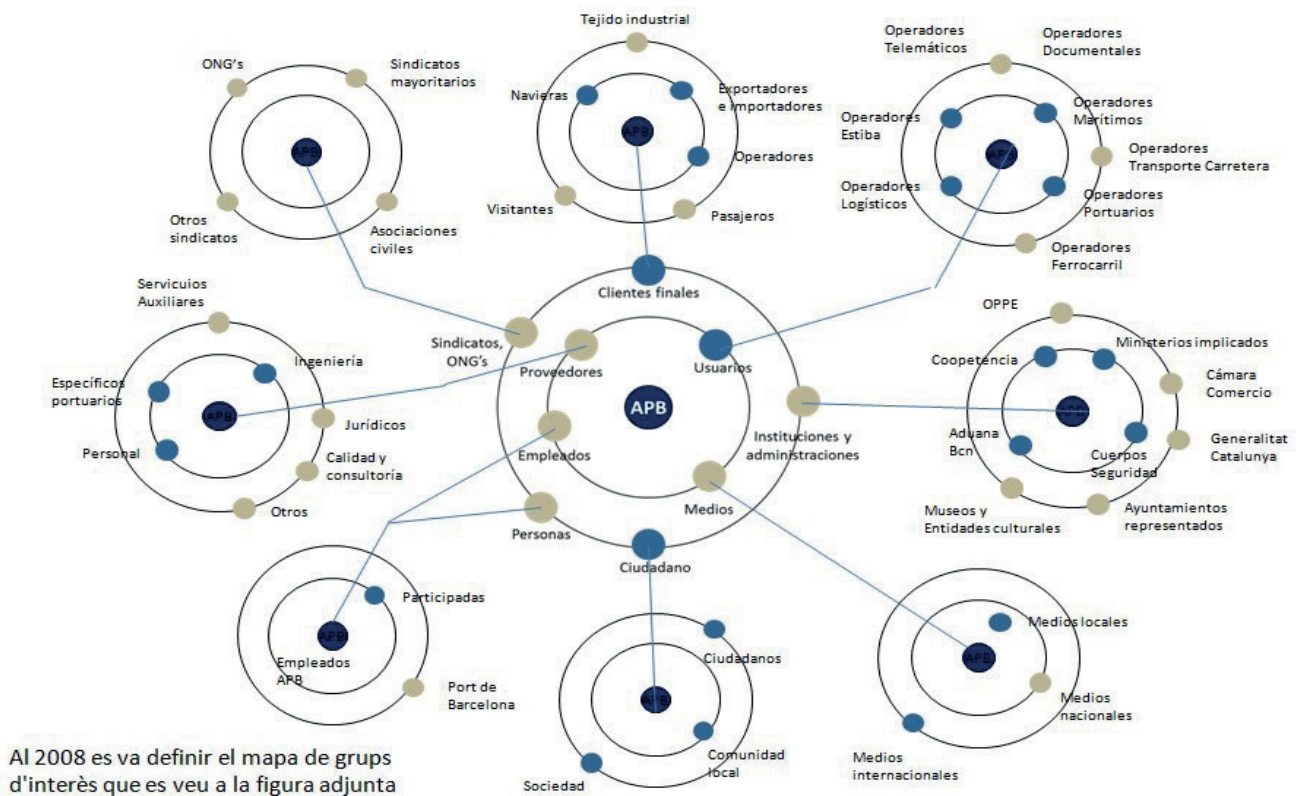
Font: extret del web de Port de Barcelona

Per primera vegada, es fa també un treball de definició dels Grups d'Interès de l'APB. Aquests són grups de persones, organitzacions públiques i privades, entitats del tercer sector i societat en el seu conjunt que poden afectar o es poden veure afectats per les decisions, polítiques i projectes de l'activitat del Port. En la següent imatge queda reflectida en una estructura de cercles la composició final d'aquests grups.

<sup>2</sup> La primera memòria d'RSC que apareix a la web del Port de Barcelona és del 2007, tot i que abans d'aquesta data ja es feien memòries però eren bàsicament reculls financers i no parlaven d'RSC.

TAULA 3

Definició dels grups d'interès de l'APB



Font: extret de documentació interna del Port de Barcelona

Respecte del model de governança que va ajudar a implantar aquest Pla d'Accions RSC 2008 es destaca la creació d'uns Comitès de Progrés, formats per directius de l'APB amb l'objectiu de gestionar i coordinar aquestes línies estratègiques transversals, com s'observa a la següent figura:

IL·LUSTRACIÓN 19

Comitès de Progrés creats el 2008



Font: extret de la Memòria 2008 Responsabilitat Social APB del web Port de Barcelona



Des de cadascun d'aquests **Comitès de Progrés** es constitueixen *ad hoc* els Grups de Millora, equips interdisciplinaris i voluntaris que conjuguen diferents nivells organitzatius per a analitzar problemes concrets i proposar millores o realitzar suggeriments sobre l'optimització dels processos i serveis de l'APB. Cal destacar que 4 d'aquests Grups de Millora es relacionen amb l'RSC:

- › **Comissió viària i ferroviària** amb l'objectiu de desenvolupar i promoure el transport de mercaderies a tots els àmbits.
- › **Comissió de canvi cultural** amb l'objectiu d'identificar aspectes de la cultura existent i de la cultura desitjada, així com definir possibles eixos d'actuació. D'aquí s'han generat tres subgrups orientats a la gestió d'activitats, la gestió de les persones i el lideratge de càrrecs intermedis.
- › **Pla d'Acció de Responsabilitat Social** amb l'objectiu de proposar iniciatives i projectes en l'àmbit de l'RSC pel període 2008 – 2010.
- › **Comissió Noxus** amb l'objectiu de desenvolupar mesures per la reducció significativa del NOx i PM10 (partícules) al medi atmosfèric.

La posada en funcionament d'aquests mecanismes participatius permet reforçar el rol de líder de l'APB i la posició al capdavant de la governança del Port. La proposta aconsegueix un augment significatiu de professionals implicats en els Grups de Millora, passant de 110 el 2006 a 158 el 2008.

L'any 2009 s'elabora un **Codi Ètic de l'APB**<sup>viii</sup> amb l'objectiu últim d'establir les bases del comportament ètic que han de tenir totes les persones que treballen a l'organització, pel que respecta a les relacions i interrelacions que mantenen amb els seus Grups d'Interès (treballadors, clients, proveïdors i col·laboradors externs, institucions públiques i privades) i de forma general, amb la societat en el seu conjunt.

---

## MEMÒRIES DE SOSTENIBILITAT (2011 – 2013)

L'element rellevant d'aquest període 2011 - 2013 és el canvi de nom de les Memòries de Responsabilitat Social Corporativa, que passen a anomenar-se **Memòries de Sostenibilitat** i que s'elaboren seguint les directrius introduïdes pel Reial Decret Legislatiu 2/2011 pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei de Ports de l'Estat i de la Marina Mercant<sup>3</sup>; d'ençà el nou marc jurídic de referència que deroga la llei de 1992. El text, en l'article 55, especifica la necessitat de configurar un *Pla d'Empresa* anual de l'Autoritat Portuària -que inclogui els objectius i els indicadors de sostenibilitat ambiental del Port-, així com l'elaboració d'una memòria de sostenibilitat feta d'acord amb les seves directrius, que reculli els indicadors de sostenibilitat ambiental. Tal i com comenta Francesc Bonada, Responsable d'Organització de l'APB:

“El 2011 teníem l'obligació legal de fer la memòria marcada per la nova Ley de Puertos que aportava mètriques i marcava el que calia posar a la memòria formal de sostenibilitat dels ports... nosaltres teníem la memòria d'RSC i va canviar de nom. El llavors president de Puertos del Estado, Fernando González Laxe, va ser el propulsor d'aquestes memòries, i a partir d'aquí nosaltres vam començar a parlar de donar una resposta més transversal”. Francesc Bonada

El 2013, l'APB es veu afectada com a entitat pública per l'aprovació de la Llei 19/2013, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. Donant compliment als requisits, es facilita informació institucional, organitzativa i de planificació; informació de rellevància jurídica; i informació econòmica, pressupostària i estadística, a més de coordinar-se amb altres entitats per a compartir dades d'interès. L'obligatorietat de proveir aquestes dades s'ha mantingut al llarg d'aquests anys i es materialitza finalment en el portal de transparència<sup>x</sup>, accessible des del web de Port de Barcelona.

Tot i que és un canvi que no està vinculat directament a les memòries d'RSC, sí que és un avançament notable en l'àmbit de la bona governança, com també ho va ser en el seu moment el Codi Ètic per a millorar la cultura de les organitzacions.

<sup>3</sup> L'article 55 del Reial Decret Legislatiu 2/2011 de 5 de setembre pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei de Ports de l'Estat i de la Marina Mercant exigeix l'elaboració d'un Pla d'Empresa per part de l'Autoritat portuària i en el seu punt 4 obliga a reportar-ho en forma de memòria: “El projecte de Pla d'Empresa anirà acompanyat d'una memòria de sostenibilitat que es durà a terme d'acord amb la metodologia que serà aprovada, junt amb els indicadors de sostenibilitat ambientals, per Ports de l'Estat, prèvia audiència a les autoritats portuàries”

Paral·lelament a aquestes memòries, es realitzen cada any **jornades per a la promoció del comportament socialment responsable** dins del Port de Barcelona, impulsant la Responsabilitat Social a les empreses de la Comunitat Portuària. Aquests espais es conceben com a trobades per a poder compartir experiències i generar debat, principalment al voltant de la responsabilitat social. A més a més, s'organitzen altres jornades al voltant de la Prevenció de Riscos Laborals.

Com queda palès en la presentació a la jornada del 2008 del President de l'APB, Jordi Valls, en aquesta etapa es vol posar en valor tot el camí recorregut fins el moment en temes de sostenibilitat, molts dels quals ja estaven presents però no concretats en un compromís explícit i rubricat per l'APB:

“La Responsabilitat Social (RSC), que des de fa temps s'està implantant en l'àmbit empresarial, és una matèria en la que el sector portuari ha treballat escassament. No obstant això, cal destacar que en les nostres actuacions anteriors ja estaven incorporats els conceptes d'RSC malgrat no figurar en un compromís expressament formulat i documentat. És a dir, hem estat treballant en matèria de sostenibilitat i de responsabilitat, però sense posar-hi nom o posar en valor tot el seu contingut.” Jordi Valls

TAULA 4

#### Portades dels dossiers de presentació d'algunes Jornades de Responsabilitat Social i Jornades de Prevenció de Riscos Laborals

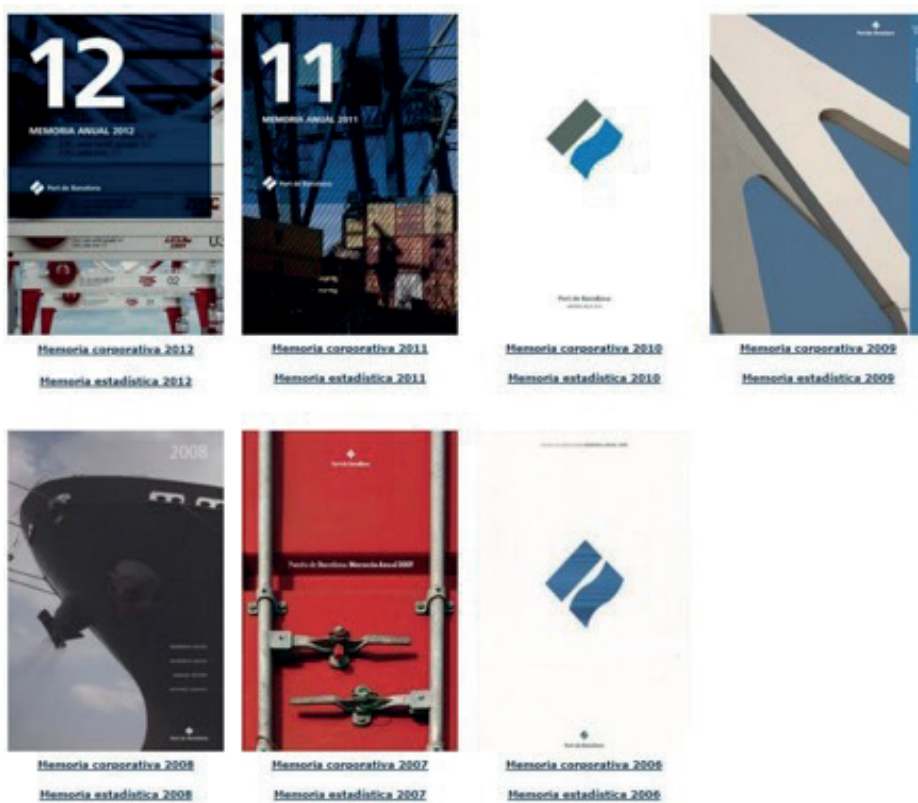


Font: extracte del web del Port de Barcelona

Amb el canvi de presidència del Port de Barcelona a partir de 2011, i la configuració d'una estructura organitzativa que respon a un nou enfocament d'etapa. Donada la sortida de certes persones de l'organització, al 2011 s'acaba amortitzant departament d'RSC de l'APB. No obstant això, l'elaboració de les memòries de sostenibilitat i la recollida i tractament de la informació no es perd, sinó que es continua desenvolupant, principalment des de la llavors subdirecció general d'Organització i Recursos Interns.

TAULA 5

**Memòries corporatives**



Font: extracte del web del Port de Barcelona

Durant aquest període (2007-2015), els conceptes d'RSC i sostenibilitat s'encavalquen al llarg dels anys, no només per una qüestió en el canvi normatiu, sinó per una concepció diferent per part dels responsables de l'APB.

“El que recupera i manté l'herència és Pedro Arellano, que té la voluntat de desvincular el concepte d'RSC de la nova visió de la sostenibilitat per tal de fer-la més transversal, integrar les dimensions econòmica, social i mediambiental i deixar enrere una visió de caràcter més assistencial i filantròpica.” Francesc Bonada

La visió de la responsabilitat social continua estant present al Port de Barcelona en allò referent a les col·laboracions amb onegés o entitats del tercer sector<sup>xl</sup>.

## 03.

# El lideratge de la sostenibilitat a la Comunitat Portuària (2015- 2020)

El període des del 2015 fins el moment actual es caracteritza al Port de Barcelona per l'aprovació de dos documents marc per a l'acció i la governança de la Comunitat Portuària: d'una banda, el III Pla Estratègic 2015-2020 de l'APB, que juntament amb el creixement i la competitivitat situa la sostenibilitat com a un dels tres eixos centrals per a emmarcar tots els aspectes del negoci. D'altra banda, l'aprovació el 2016 del Pla de Sostenibilitat Sectorial va introduir una nova manera d'abordar la sostenibilitat i de relacionar-se amb les organitzacions de la Comunitat Portuària mitjançant la recollida i el tractament de la informació no financera en base a l'elaboració d'uns indicadors de referència. A més, el Port de Barcelona ha estat pioner en incorporar la mirada sectorial de forma directa en el seu report i en vincular-lo a l'Agenda 2030 i els ODS.

Transcorreguts cinc anys del primer exercici, s'ha iniciat un procés de revisió en què sorgeixen inquietuds sobre la centralitat *de facto* de la sostenibilitat en la visió estratègica del Port, o en l'avançament, en paral·lel, de tots dos plans. L'elaboració d'un nou Pla Estratègic post 2020, que integrarà per primer cop una visió a més llarg termini, fa que el moment sigui especialment oportú per a la reflexió. En aquesta direcció incideixen també les transformacions que afectaran el sector en el futur i que estan estretament vinculades a la sostenibilitat.

Port de Barcelona inicia aquesta etapa des d'una posició consolidada. Aquesta és la lectura dels resultats globals de 2019, que tot i la caiguda de beneficis per diversos motius, van mantenir un volum de tràfic similar a l'any anterior, després del gran *salt d'escala* que es va produir en 2017 i 2018. Les xifres rècord d'arribada de turistes de creuer (3,14 milions) es mantenen, i al mateix temps creix la pressió sobre la ciutat de Barcelona i sobre el Port per a la introducció de criteris mediambientals, de benestar social i de transparència que interpel·len de manera directa la sostenibilitat. Inevitablement, l'impacte de la Covid-19 en 2020 tindrà conseqüències que no poden ser incorporades en aquesta cronologia i que hauran d'interpretar-se en l'afectació al context global.

## LA VISIÓ DEL III PLA ESTRATÈGIC 2015-2020

Al III Pla Estratègic de l'APB pel període 2015 -2020, la sostenibilitat es posiciona com un dels 3 grans eixos estratègics tal i com indica el Sotsdirector General d'Estratègia i Comercial, Santiago García-Milà:

“Aquest eix de sostenibilitat és bàsic com a motor per a desenvolupar durant els propers anys tot el Pla”. Santiago García-Milà

D'aquests tres eixos es deriven 13 objectius estratègics que orienten els projectes i les actuacions prioritàries per a tots els aspectes del negoci del Port, des d'una perspectiva àmplia, que complementa la visió principalment enfocada al *hinterland* del pla anterior. Cadascun d'ells té unes metes associades en l'horitzó 2020, que en el cas de la sostenibilitat són cinc: la millora de l'accessibilitat i la mobilitat, la intermodalitat, el creixement sostenible, la millora de la integració del Port a la ciutat i ser un dels principals pols de la indústria nàutica a la Mediterrània.

TAULA 6

Esquema dels eixos i objectius estratègics III Pla Estratègic 2015-2020



Font: extret del III Pla Estratègic 2015 – 2020 Port de Barcelona

D'altra banda, el pla incorpora objectius de gestió, anuals, pel període 2015 – 2020. El fet que el Pla situï en l'apartat "d'objectius institucionals" una menció al "creixement sostenible" apunta a la voluntat d'incorporar la sostenibilitat de forma permeable a la resta d'eixos.

Si ens fixem en l'heterogeneïtat dels vuits punts per 2019, val la pena destacar la menció a "Enfortir la relació Port-ciutat" i ressaltar alguns elements que poden ser útils per a reforçar la identitat i missió dels Ports, i que han posat de relleu els representants del Clúster Nàutic, de la Confraria de Pescadors i el Responsable d'Organització de l'APB:

"Molta gent a Barcelona ignora que hi ha pescadors. Si no és pesca d'altura o multinacional, sembla que la pesca no existeixi. En aquest tema continuem d'esquenes a la ciutat." Jose Manuel Juárez

"Som un sector estigmatitzat, sobretot per l'Ajuntament. La gent pensa en vaixells de luxe, però no en el benefici que aportem econòmicament a la ciutat." Toni Tió

"El Port va estar d'esquenes a la ciutat durant molts anys. El Port Vell va representar en el seu moment una obertura física a la ciutat, però la connexió emocional amb la ciutat és una cosa que encara resta pendent." Francesc Bonada

Altres punts destacats als objectius de gestió, com ara la millora de la transparència del Port i la planificació de l'estratègia a mitjà i llarg termini són elements clau en l'orientació cap a la sostenibilitat.



TAULA 7

Taula 7. Objectius 2019 del Pla d'Empresa del Port de Barcelona

Objetivos III Plano Estratégico 2015-2020	Objetivos de gestión 2019
<b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE.</b>	
<p>Crecer de forma sostenible tanto económica como social y medioambiental.</p> <p>Mejora de la integración Puerto Ciudad.</p> <p>Ser uno de los principales puertos de la industria náutica en la mediterránea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de mejora de la calidad del aire.</li> <li>▪ Urbanizar la zona de la Nueva Bocana.</li> <li>▪ Fortalecer la relación Puerto Ciudad.</li> <li>▪ Mejora de la transparencia del Puerto de Barcelona.</li> <li>▪ Remodelar el Moll de Pescadors.</li> <li>▪ Potenciar el clúster náutico.</li> <li>▪ Planificar la estrategia a medio y largo plazo.</li> <li>▪ Plan de Accesibilidad.</li> </ul>

Font: extret del III Pla Estratègic 2015 – 2020 Port de Barcelona

## EL PLA DE SOSTENIBILITAT SECTORIAL

El setembre del 2014, s'inicia el procés de reflexió per a l'elaboració d'un Pla de Sostenibilitat Sectorial amb l'objectiu de donar resposta a les expectatives i demandes dels Grups d'Interès de la CLP en els aspectes econòmic, social i mediambiental, i d'altra banda, integrar la seva acció en el context del III Pla Estratègic 2015-2020.

Davant l'obligatorietat d'elaborar una Memòria de Sostenibilitat de l'APB, tal i com exigeix la normativa de 2011, l'APB decideix anar més enllà i presentar informació de sostenibilitat de forma agregada, elaborada a partir de les dades obtingudes de les empreses que col·laboren en el Pla Sectorial de Sostenibilitat i tractada en base als criteris de referència de la Global Reporting Initiative (GRI). L'enfocament, a més de ser novedós, té la capacitat i la voluntat de créixer per a incorporar noves empreses i donar major representativitat als resultats.

A finals d'agost del 2015, s'envia una carta a les empreses de la Comunitat Portuària com a mecanisme d'introducció del Pla de Sostenibilitat Sectorial on s'explica la iniciativa i es demana la seva col·laboració per a poder dur a terme les dues etapes del Pla: conèixer les expectatives i demandes dels seus Grups d'Interès, analitzar la informació per a estudiar la resposta que s'està donant a les demandes d'aquests grups i posteriorment consolidar un sistema vàlid d'indicadors sectorials. Aquesta col·laboració es concreta en l'aportació a l'APB d'una sèrie de dades que facilitaran la construcció d'aquests indicadors.

## UNA NOVA GOVERNANÇA DE LA SOSTENIBILITAT

Les reflexions tenen lloc en el Grup de Responsabilitat Social del Consell Rector. Aquest grup està format per les àrees de Responsabilitat Social, Medi Ambient i Prevenció de Riscos Laborals, i reproduïx els àmbits temàtics de l'RSC abordats prèviament a les jornades amb els Grups d'Interès els anys anteriors.

TAULA 8

Taula 8. Estructura del Grup de Responsabilitat Social



Font: extret de documentació interna del Port Barcelona (20160712 Presentació Grup de Treball RSC)

Les discussions en torn als objectius del Pla sectorial i la definició dels indicadors consultats amb la Comunitat Portuària es traslladaran al Grup de Responsabilitat Social per a la seva validació, i després de ser aprovats pel Consell Rector, es comunicaran de nou als grups d'interès. El fet que la Comunitat Portuària no tingui personalitat jurídica pròpia i que l'APB no tingui capacitat legal per a imposar aquests objectius, és un element limitador del Pla, ja que l'adhesió i la participació és voluntària. Cada entitat que opera a la CLP està subjecte a les lleis del seu sector, tal com explica Francesc Bonada, responsable d'organització de l'APB:

“Nosaltres, com a APB assumim el lideratge, però en realitat només tenim per llei el lideratge sobre les terminals d'estiba que tenim concessionades, o sobre els serveis que tenim autoritzats. No tenim cap poder sobre les altres administracions”. Francesc Bonada

El rol de lideratge de l'APB és fonamental per a l'èxit del procés. Les col·laboracions amb els grups d'interès es construeixen sobre la base de confiança de les etapes anteriors i amb un enfocament cooperatiu però dirigit per l'APB. De la mateixa manera, la relació amb els grups d'interès ha guanyat solidesa a mida que s'ha consolidat el Pla sectorial i que s'han pogut presentar resultats de com avança, d'acord amb l'opinió de les entitats participants:

“L'Autoritat Portuària realment està liderant tot el tema a través del seu Pla de Sostenibilitat sectorial. Des de l'Associació hem recolzat aquest pla des del principi, no simplement formant part del grup de treball, sinó promocionant i formant els associats perquè s'adhereixin al Pla.” Jordi Trius, President Associació d'Agents Consignataris de Vaixells de Barcelona

“Col·laborem absolutament amb el Pla Sectorial de Sostenibilitat aportant les dades que ens demanen perquè la cessió de dades està molt interioritzada a les empreses i es coopera en tot el que es pot amb l'APB.” Xabier Vidal, President Associació d'Empreses Estibadores Portuàries de Barcelona

El Grup de Sostenibilitat té un paper rellevant i prioritari en la definició d'allò que afecta a la sostenibilitat però hi ha també altres grups com ara el d'Estratègia i Innovació on tenen lloc discussions centrals per a la transformació del Port a llarg termini. Tal i com explica el Responsable de Projectes Estratègics:

“Les decisions estratègiques es prenen en el Grup d'Estratègia i Innovació, és on tenim les converses. Hi ha una interlocució amb el Grup de Responsabilitat Social, es reben inputs d'allà, sorgeixen idees, i es tenen en compte però no es tradueixen en cap producte final.” Carles Rua

A la llum del comentari anterior, semblaria que la capacitat del Grup de Responsabilitat Social per a elevar els acords assolits a altres direccions de l'APB és limitada. En aquest sentit, és important denotar l'absència de representants dels grups d'Estratègia o de qüestions econòmiques i financeres al Grup de Responsabilitat Social.

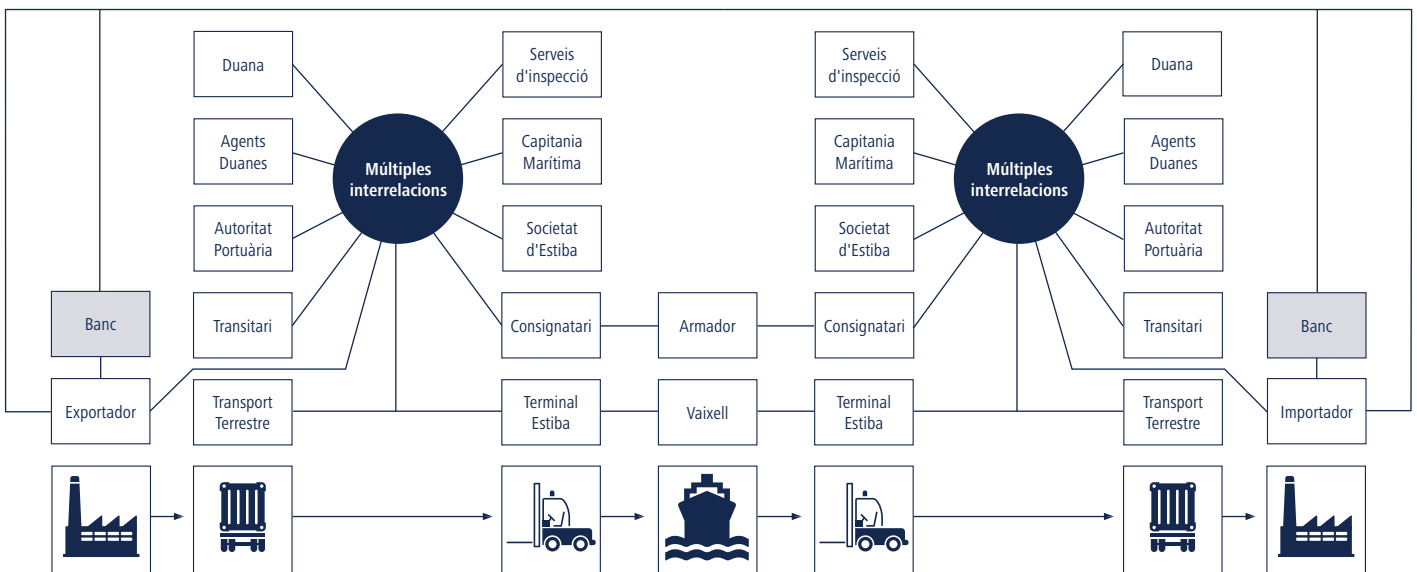
### LA (RE-)DEFINICIÓ DELS GRUPS D'INTERÈS

Per a la definició dels Grups d'Interès cal identificar totes les organitzacions que afecten o es veuen afectades per l'activitat del Port. La Comunitat Portuària està formada per aproximadament 500 empreses, administracions i entitats, amb funcions i règims jurídics molt diversos, que es regeixen pels seus interessos particulars i la normativa que els és d'aplicació<sup>xii</sup>.

L'heterogeneïtat dels actors i la diversificació de l'activitat portuària fa del sector un ecosistema altament complex i marcat per les interaccions que tenen lloc al llarg de la cadena de valor.

TAULA 9

Interrelacions dels actors de la Comunitat Portuària



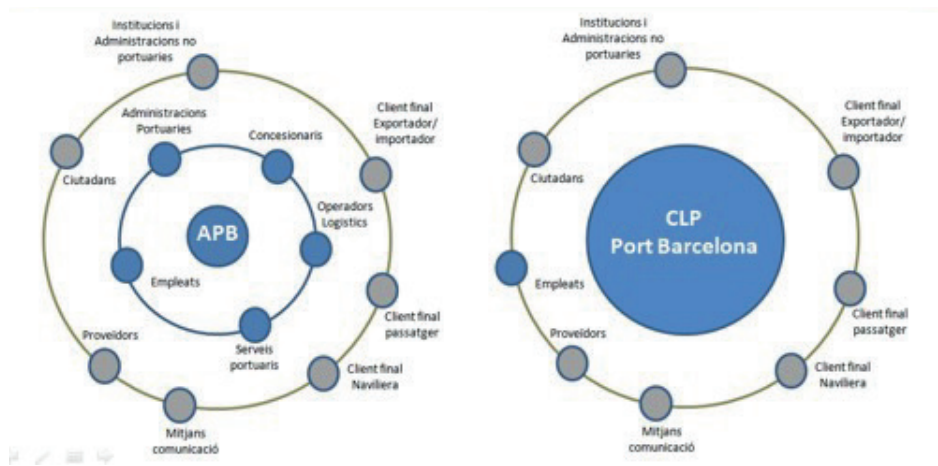
Font: extret de la Memòria de Sostenibilitat 2018

Per a l'elaboració del Pla de Sostenibilitat Sectorial és necessari definir, en primer lloc, aquests Grups d'Interès i identificar les seves demandes. A partir de l'exercici realitzat el 2008, es comparteix una proposta amb la Comunitat Portuària que respon a un doble objectiu: d'una banda, identificar els Grups d'Interès directes de l'APB, i de l'altra, fer un mapeig més ampli per a la Comunitat Portuària i el Port.

L'exercici, que va durar 4 mesos es va desenvolupar en dues fases: en primer lloc es va organitzar una jornada per a definir els grups d'interès on hi van participar al voltant de 30 persones de tota la Comunitat Portuària. En segon lloc, per a l'anàlisi de les demandes i expectatives dels grups d'interès es van realitzar sessions de treball amb cadascun dels representants que havien estat definits. En la imatge següent es mostren els dos nivells d'anàlisi i com l'afectació directa als Grups d'Interès és diferent en funció del prisma d'anàlisi.

TAULA 10

**Redefinició Grups d'Interès**



Font: extret del 20140930 Pla RSC Sectorial

TAULA 11

**Identificació dels grups i subgrups d'interès**

GRUP	SUBGRUP	GRUP	SUBGRUP
CLIENTS	Importadors/Exportadors	SOCIETAT	Ciutadans
	Armadors		Entitats socials
	Passatgers		Usuaris Port Vell
	Indústria Propera	MITJANS COMUNICACIÓ	Mitjans generalistes
ADMINISTRACIONS	Unió Europea		Mitjans especialitzats nacionals i internacionals
	Govern Central		Xarxes socials
	Generalitat		INSTITUCIONS
Ajuntaments i Àrea Metropolitana de BCN	Institucions de Recerca		
TREBALLADORS	Empleats de l'Administració	Fundacions	
	Empleats d'Empreses de la CLP	Associacions Ports	
	Empleats Estiba	Col·legis Professionals	
	Tripulants	INVERSORS	Inversors Privats
Serveis Generals			
PROVEÏDORS	Serveis Específics Sector Portuari		

En la identificació dels grups d'interès es distingeixen vuit grups que, a la vegada, es subdividiran en altres. La classificació es fa sota les categories de clients, administracions, treballadors i proveïdors, societat, mitjans de comunicació, institucions i inversors.

## LA DEFINICIÓ D'OBJECTIUS COMPARTITS

Per a definir quins havien de ser els objectius i integrar la visió de la CLP al Pla Sectorial, s'inicia un exercici de reflexió a partir de les metes del III Pla Estratègic i de les vuit línies estratègiques identificades en el Pla d'Accions d'RSC del 2008.

TAULA 12

### Identificació dels grups i subgrups d'interès

#### Línies d'actuació de l'objectiu estratègic de Sostenibilitat del III Pla Estratègic

- **Perspectiva econòmica:** Augmentar l'activitat econòmica del port, intentant, al mateix temps, reduir el cost del pas de la mercaderia pel port, per tal de contribuir el menys possible a la inflació dels preus dels productes
- **Perspectiva social:** Promoure a l'APB, i en general a les empreses del entorn del Port polítiques socials justes, fomentar les bones pràctiques tant amb clients com amb proveïdors, y fomentar iniciatives solidaries.
- **Perspectiva mediambiental:** Reduir les emissions d'efecte hivernacle mitjançant polítiques de promoció d'energies alternatives i fomentant el ferrocarril i el Short Sea Shipping com mitjans de transport alternatius menys contaminants

#### Línies estratègiques definides en el Pla d'Accions RSC 2008 del Port de Barcelona

- Port ètic
- Port transparent
- Port sostenible
- Port ciutat
- Port solidari
- Port proper
- Port de les persones
- Port innovador

Font: extret de documents interns 20140930 Pla RSC Sectorial

Com a resultat s'identifiquen set objectius que s'emmarquen en les dimensions medi ambiental, social, econòmica i de governança:

- › 1. L'economia circular (residus, I+D+i)
- › 2. El transport sostenible (combustibles sostenibles, creuers, EMAS<sup>4</sup>, ferrocarril, petjada de carboni)
- › 3. La igualtat en el treball
- › 4. La seguretat laboral
- › 5. El comerç transparent
- › 6. La contribució social (programes i finançament a entitats)
- › 7. La lluita contra la corrupció

En torn a aquestes temàtiques s'inicia un procés per a la construcció dels indicadors que permetran recollir la informació adequada i quantificar com s'avança cap a aquests objectius. D'altra banda, els indicadors permetran mesurar el grau de resposta que el Port dona a les demandes i expectatives dels diferents grups d'interès. Per a fer-ho, es segueixen els estàndards de la GRI (*Global Reporting Initiative*) i es completen els aspectes dels indicadors més descriptius. També s'elabora el *Pla d'Acció* que preveu la revisió de les expectatives dels Grups d'Interès cada dos o tres anys.

Malgrat que el Pla de Sostenibilitat Sectorial tingui com a finalitat incloure a tota la Comunitat Portuària i que el nombre d'empreses adherides hagi anat augmentant any rere any, actualment encara no hi ha uns objectius comuns envers els quals s'avanci estratègicament. La continuïtat i l'èxit del Pla de Sostenibilitat Sectorial dependrà de la capacitat d'aportar valor afegit per a l'APB i per a la CLP. A més, té un valor important per a les organitzacions adherides ja que, d'una banda, els permet conèixer dades útils del conjunt d'actors, i sistematitzar els seus propis processos interns de report. El requadre següent en mostra alguns dels aspectes més destacats.

Els valors afegits pel **Port de Barcelona** són:

- › Conèixer de primera mà les expectatives dels Grups d'Interès com a condició necessària pel creixement sostenible.
- › Conèixer el grau de resposta que dona el Port als seus Grups d'Interès i així poder planificar les accions de millora necessàries.
- › Aportar transparència i proximitat als seus Grups d'Interès a través d'una memòria de sostenibilitat sectorial.

Els valors afegits per les **organitzacions adherides** són:

- › Guanyar visibilitat davant dels seus Grups d'Interès.
- › Facilitar la redacció de la memòria de sostenibilitat GRI de la pròpia organització així com l'adhesió a altres estàndards o referents internacionals.

<sup>4</sup> EMAS és una Reglamentació de la Unió Europea relacionada amb els Sistemes de Gestió Ambiental.

Pel nombre d'empreses adherides al Pla respecte de la Comunitat Portuària, el nivell de participació és aproximadament del 20%. Els representants sectorials expressen a les entrevistes possibles raons de la baixa participació, com són la falta de temps, de recursos a nivell d'organització o la càrrega burocràtica que suposa l'adhesió al Pla. També la manca de sensibilitat cap a la sostenibilitat o el reporting:

“Em refereixo a la informació que se'ns demana per fer la memòria. Les agències consignatàries ja tenen la seva dinàmica diària i participar en una altra iniciativa suposa més hores de feina, més dedicació, perquè s'ha de preparar la documentació” Consignataris

“A nivell col·lectiu suspenem en conscienciació, és un tema que s'ha de traslladar ja a la resta, nosaltres hem d'informar i també assessorar” Duanes

En aquest sentit, l'any 2020 s'ha posat en marxa la figura dels ambaixadors (encara pendents de nomenament) perquè alguns representants de les empreses adherides, bons coneixedors del funcionament del Pla de Sostenibilitat, puguin fer d'altaveu i transmetre la informació per a sumar-se al Pla.

“[Els ambaixadors] són persones que no pertanyen al Grup de Treball però que estan engrescant a la resta a adherir-se al Pla. És una figura que surt de la necessitat d'impulsar la sostenibilitat a la CLP mitjançant l'eina que tenim, que és el Pla Sectorial.” Francesc Bonada



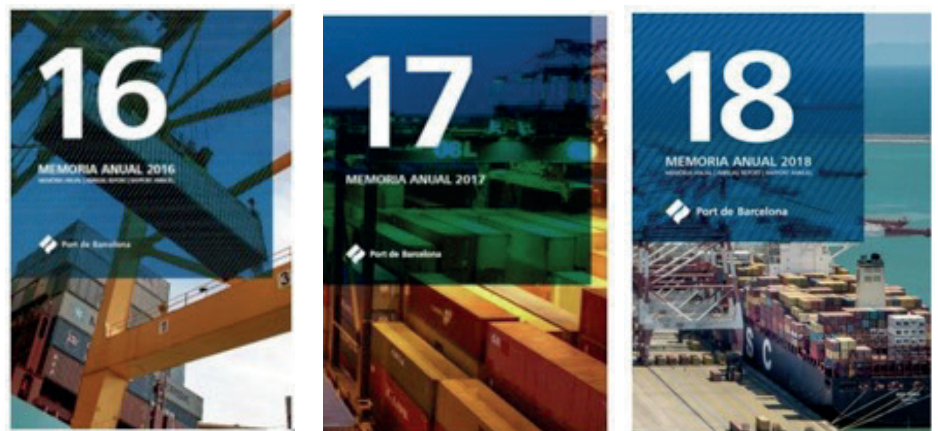
## PUBLICACIÓ DE LES MEMÒRIES DE SOSTENIBILITAT

A partir de l'any 2016, cada any s'elabora una Memòria de Sostenibilitat en que s'explicita el compromís amb la sostenibilitat de l'APB i la CLP. Després d'un primer apartat introductori, es presenta informació sobre el Port de Barcelona i, a partir d'aquí, el document s'estructura en els capítols de desenvolupament de valor econòmic, *desenvolupament del valor social i desenvolupament del valor ambiental*. Les dades de les organitzacions participants i algunes referents a l'APB, es mostren principalment de forma agregada. La memòria inclou els noms i logos de totes les empreses participants però no dades específiques en termes de representativitat sobre el conjunt de la Comunitat Portuària.

El document inclou una secció final d'annexos on s'exposa la metodologia seguida (en referència als criteris de la GRI), una comparació evolutiva dels resultats i, més recentment, la correlació amb els ODS.

TAULA 13

Portades Memòries Pla Sectorial 2016 -2018



Font: extret del web del Port de Barcelona

### Memòria de Sostenibilitat 2016

El juliol de 2017 es publica la Memòria de Sostenibilitat 2016 on es presenta per primera vegada el resultat del Pla Sectorial de Sostenibilitat en un document de report.

Dades destacades de la Memòria 2016:

- › 54 organitzacions adherides.
- › Els aspectes materials referits han estat el consum d'energia i aigua, les emissions, els efluent i els residus, el transport i la prevenció de riscos ambientals.
- › Les principals expectatives dels Grups d'Interès són la reducció d'emissions, el foment de transport sostenible, la prevenció de riscos i la correcció d'incidències, i els sistemes de gestió ambiental certificats dins de la Comunitat Portuària
- › Es presenten dades de més de 140 indicadors, quantitatius i descriptius, dels quals 88 són aportats per les empreses i administracions que donen resposta al qüestionari amb 45 preguntes.
- › El 74% de les organitzacions del Port segueixen principis ètics i d'actuació a través d'un codi ètic o de bon govern. Respecte a l'any 2015, hi ha un lleuger increment del 0,2%.
- › El 44 % de les empreses elaboren periòdicament memòries de sostenibilitat, un 6,4% més respecte a l'any 2015.
- › El 55,6% de les organitzacions enquestades disposen de canals institucionals o oficials per a tramitar consultes o denúncies sobre temes ètics, el que representa un increment del 1,6% respecte al 2015.
- › El 44,4% de les organitzacions, que han respost el qüestionari, formen part d'iniciatives sobre sostenibilitat.
- › El 55,6 % de les organitzacions enquestades han format part durant el 2016 d'activitats organitzades pels seus Grups d'Interès. La majoria ha participat amb les administracions, seguit de clients i institucions.
- › El 57,4% disposen de canals de comunicació amb els seus Grups d'Interès.

### Memòria de Sostenibilitat 2017

El maig 2018 es presenta la Memòria de Sostenibilitat 2017. Una de les novetats rellevants és l'aparició per primer cop els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). La Memòria conté una afirmació sobre la voluntat d'integrar-los a l'estratègia de negoci per tal de contribuir al desenvolupament sostenible del Port de Barcelona.

Tot i no formar part integral del relat de la Memòria, a l'annex es recull un Taula de vinculació amb tots els ODS als quals està donant resposta la Comunitat Portuària.

Al marge de la memòria, però en clau de l'Agenda 2030, cal destacar l'adhesió del Port de Barcelona a la Xarxa Espanyola del Pacte Mundial de les Nacions Unides.

Dades destacades de la Memòria de 2017:

- › 63 organitzacions adherides.
- › Els aspectes materials referits han estat el consum d'energia i aigua, les emissions, els efluent i residus, el transport i la prevenció de riscos ambientals.
- › Les principals expectatives dels Grups d'Interès són: la reducció d'emissions, el foment de transport sostenible, la prevenció de riscos i la correcció d'incidències, i els sistemes de gestió ambiental certificats dins de la Comunitat Portuària.
- › El 71,4% de les organitzacions del Port segueixen principis ètics i d'actuació a través d'un codi ètic o de bon govern. Respecte de l'any 2016 hi ha una lleugera baixada del 2,6%, ja que aleshores el percentatge va ser del 74%.
- › El 31,7% de les organitzacions elaboren periòdicament memòries de sostenibilitat.
- › El 46 % de les organitzacions enquestades estan adherides a més d'una iniciativa sostenible. Així mateix, d'aquestes, gairebé el 60% formen part del Pacte Mundial, i de les que estan adherides al Pacte Mundial, més de la meitat ho estan també al GRI.

La Taula que es presenta a continuació mostra la correlació establerta a la Memòria sobre l'activitat del Port i la contribució a l'Agenda 2030.

TAULA 14

Memòria anual de Sostenibilitat 2017



17	ALIANZA DE SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL ALIANZAS Y COLABORACIONES Punto de Actividad 2018	5	EGUALDAD DE GÉNERO REGLAMENTO Y POLÍTICA PRÁCTICA (MANTENIMIENTO)
16	Gobierno del Port de Barcelona CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA AUTORIDAD PORTUARIA CONSEJO ASesor PARA LA PROMOCIÓN DE LA ÉTICA Y SUSTENTABILIDAD	10	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AL EXTRANJERO Y CIUDADANOS DEL EXTERNO Luchas contra la corrupción y prácticas de comercio en deuda.
11	PRINCIPALES ASOCIACIONES A LAS QUE SE PertenECE Asociación de Usuarios, Asociaciones y Asociados PROMOCIÓN DE LA ÉTICA Y SUSTENTABILIDAD Programa de Integridad PARTICIPACIÓN (CONSEJO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN) PARTICIPACIÓN (CONSEJO GRUPO DE TRABAJO)	13	Acción Climática Desarrollo del valor medioambiental Cambio climático y riesgos del Port de Barcelona CONSEJO DE RIESGO ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SUSTENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO DE TRÁFICO RIESGOS CONSEJO DE SEGURIDAD CONSEJO DE CALIDAD CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD
12	Desarrollo del valor económico Resiliencia económica y de riesgos del Port de Barcelona CONSEJO DE RIESGO ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SUSTENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO DE TRÁFICO RIESGOS CONSEJO DE SEGURIDAD CONSEJO DE CALIDAD CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD	14	VIDA ACUÁTICA Estrategia de gestión MEDIDA DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS MEDIDA DE LOS RECURSOS DE LAS AGUAS COMPAÑÍA DE LAS AGUAS PORTUARIAS CONSEJO DE CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD MANEJO DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS
13	Acción Climática Desarrollo del valor económico Resiliencia económica y de riesgos del Port de Barcelona CONSEJO DE RIESGO ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SUSTENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS ANÁLISIS DEL RIESGO OPERATIVO DE TRÁFICO RIESGOS CONSEJO DE SEGURIDAD CONSEJO DE CALIDAD CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD	15	VIDA TERRESTRE Estrategia de gestión MEDIDA DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS MEDIDA DE LOS RECURSOS DE LAS AGUAS COMPAÑÍA DE LAS AGUAS PORTUARIAS CONSEJO DE CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD MANEJO DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS
14	VIDA ACUÁTICA Estrategia de gestión MEDIDA DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS MEDIDA DE LOS RECURSOS DE LAS AGUAS COMPAÑÍA DE LAS AGUAS PORTUARIAS CONSEJO DE CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD MANEJO DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS	16	PACIFICIDAD, JUSTICIA SOCIAL Y FUERTE INSTITUCIÓN PLAN DE SUSTENTABILIDAD PLAN DE SUSTENTABILIDAD PROCESOS DE ACTUACIÓN DEL CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL
15	VIDA TERRESTRE Estrategia de gestión MEDIDA DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS MEDIDA DE LOS RECURSOS DE LAS AGUAS COMPAÑÍA DE LAS AGUAS PORTUARIAS CONSEJO DE CALIDAD Y SUSTENTABILIDAD MANEJO DE LA CALIDAD DE LAS AGUAS	17	Alianzas para lograr los objetivos PLAN DE SUSTENTABILIDAD PLAN DE SUSTENTABILIDAD PROCESOS DE ACTUACIÓN DEL CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL
16	PACIFICIDAD, JUSTICIA SOCIAL Y FUERTE INSTITUCIÓN PLAN DE SUSTENTABILIDAD PLAN DE SUSTENTABILIDAD PROCESOS DE ACTUACIÓN DEL CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL	18	Creación de empleo decente y crecimiento económico DADO A PROYECTOS DE INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD DADO A PROYECTOS DE INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD DADO A PROYECTOS DE INICIATIVA DE SUSTENTABILIDAD
17	Alianzas para lograr los objetivos PLAN DE SUSTENTABILIDAD PLAN DE SUSTENTABILIDAD PROCESOS DE ACTUACIÓN DEL CENTRO DE CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL		

Font: extret de la Memòria anual 2017<sup>(11)</sup>

## Memòria de Sostenibilitat 2018

A la Memòria de Sostenibilitat de 2018 els ODS guanyen protagonisme, i la seva incorporació té lloc al llarg del document i a cada dimensió analitzada. A diferència de l'annex de l'any anterior són part central de l'estructura. Al començament de cada secció es detallen alguns dels indicadors considerats rellevants i com contribueixen als ODS.

Els ODS que interpel·len al Port són: el 6, 8, 9, 11, 14 i el 17. Malgrat això, la pràctica i la complexitat organitzativa del Port posa especial atenció als objectius 3, 4, 5, 7, 12, 13 i 16, tal com explica la memòria.

Dades destacades de la memòria 2018:

- › 75 organitzacions adherides.
- › El 68% de les organitzacions adherides al Pla de Sostenibilitat Sectorial disposen de canals institucionals o oficials per a tramitar consultes o denúncies sobre temes ètics.
- › El 74,7% de les organitzacions segueix principis ètics i d'actuació a través d'un codi ètic o de bon govern.
- › El 57,3% de les organitzacions formen part d'iniciatives externes sobre sostenibilitat (Pacte Mundial, GRI, SGE21, entre d'altres).
- › S'incorpora una comparativa de l'evolució dels indicadors des de 2015.

## Memòria de Sostenibilitat 2019

En el moment d'entrega del present estudi la Memòria de Sostenibilitat 2019 encara no havia estat publicada per Port de Barcelona.

Hitos destacades del Port de Barcelona 2015-2020

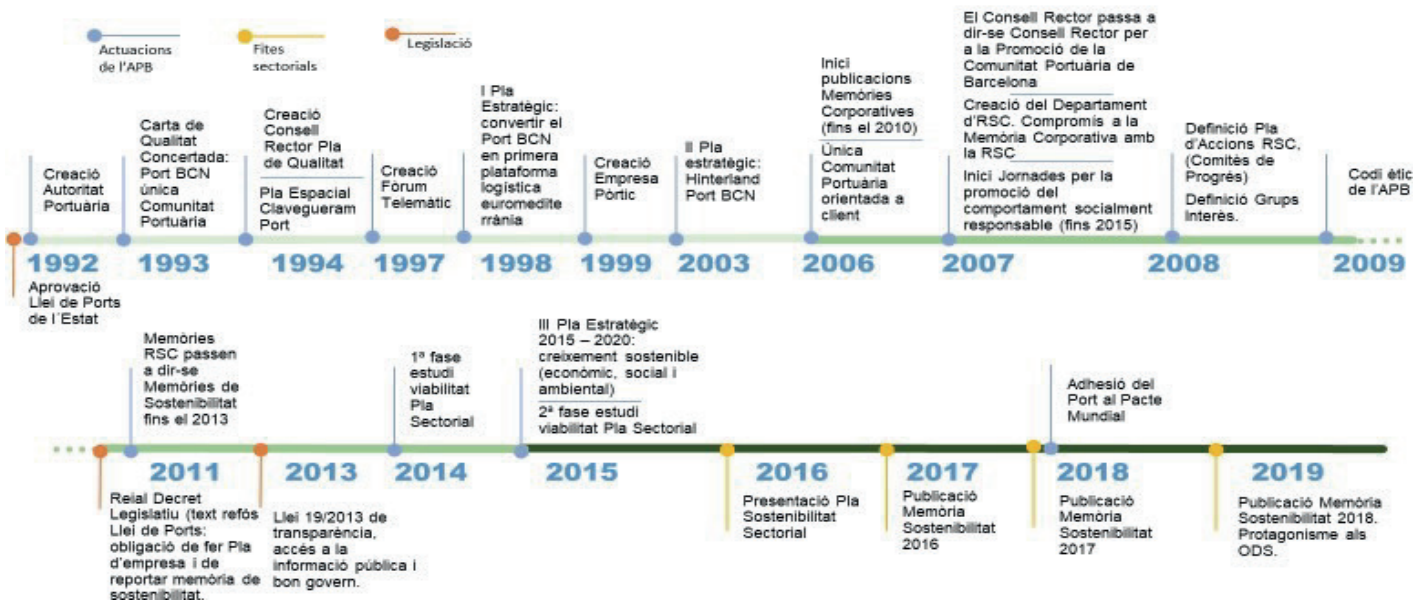


# 04.

# Cronologia: Etapes i Hitos en matèria de sostenibilitat

TAULA 15

Taula 15. Cronologia: Etapes i Hitos en matèria de sostenibilitat



Font: extret de documentació interna del Port

# 05. Referències

- <sup>1</sup> Ley 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. (1992). Boletín oficial del estado, 283, 25 de noviembre de 1992. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1992/BOE-A-1992-26146-consolidado.pdf>
- <sup>2</sup> Port de Barcelona. (2020). Presentación. <http://www.portdebarcelona.cat/es/web/comunitat-portuaria/presentacion1;jsessionid=D26F9C-2F79821BD7119A774310763628>
- <sup>3</sup> Pla especial de clavegueram de Barcelona 1988. (1989). Ajuntament se Barcelona ; Entitat metropolitana de serveis hidràulics i tractament de residus. <http://ptop.gencat.net/rpuportal/AppJava/cercaExpedient.do?reqCode=veureDocumen t&codintExp=132395&fromPage=load>
- <sup>4</sup> Port de Barcelona. (2020). Grupo de Trabajo. <http://www.portdebarcelona.cat/es/web/comunitat-portuaria/grupo-de-trabajo>
- <sup>5</sup> Bagot, J. i Rúa, C. (2002). Guia de los circuitos documentales del Port de Barcelona. <https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/7d399285-d8e1-4a70-90b2-8b2c737c59f9/GuiaCircuitosDocumentales.pdf>
- <sup>6</sup> Port de Barcelona. (2008). Puerto de Barcelona: Memòria anual 2007. Autoridad portuaria de Barcelona. <https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/83405c79-5e49-4941-aa15-73c350e39550/ES-PORT2007b.pdf>
- <sup>7</sup> Port de Barcelona. (2011?). Memoria anual 2010. Autoridad portuaria de Barcelona. [https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/f2bfe629-d873-4c21-9a4a-2785cb239939/memoria2010\\_castellano.pdf](https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/f2bfe629-d873-4c21-9a4a-2785cb239939/memoria2010_castellano.pdf)
- <sup>8</sup> Port de Barcelona. (2015). Código ético de la autoridad portuaria de Barcelona. [https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/cc71aa41-013e-4976-ab7a-ec218b0566da/CODI\\_ETIC\\_PORT\\_DE\\_BARCELONA\\_ES.pdf](https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/cc71aa41-013e-4976-ab7a-ec218b0566da/CODI_ETIC_PORT_DE_BARCELONA_ES.pdf)
- <sup>9</sup> Real Decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. (2011). Boletín oficial del estado, 253, de 20 de octubre de 2011, 109456-109710. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-16467>
- <sup>10</sup> Port de Barcelona, portal de transparència. (2020). <https://transparencia.portdebarcelona.cat/es/>
- <sup>11</sup> Port de Barcelona. (2020). Responsabilitat social corporativa. <http://www.portdebarcelona.cat/es/web/autoritat-portuaria/rsc>
- <sup>12</sup> Port de Barcelona. (2019). Pla de sostenibilitat sectorial: Memòria anual 2018. Autoritat portuària de Barcelona. [https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/gd/d/workspace/SpacesStore/34bdb2da-dfcd-40bf-8086-d82440972e03/Memoria\\_SosSec\\_2018\\_ca.pdf](https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/gd/d/workspace/SpacesStore/34bdb2da-dfcd-40bf-8086-d82440972e03/Memoria_SosSec_2018_ca.pdf)
- <sup>13</sup> Port de Barcelona. (2018). Plan de sostenibilidad sectorial: Memoria anual 2017. Pàgs.130-131. <https://contentv5.portdebarcelona.cat/cntmng/guestDownload/direct/workspace/Spaces Store/34fec554-7e5e-4cf1-8abd-ec40feb95cf0/RSS-2017-ES.pdf>
- <sup>14</sup> IPCC SROCC. (2019). Panel Intergovernamental pel canvi climàtic report 2019.

**esade**

RAMON LLULL UNIVERSITY

Centre for  
Leadership



**Port de Barcelona**

**Autoritat Portuària de Barcelona**  
World Trade Center Barcelona

---

Edifici Est, Moll de Barcelona, s/n  
08039 Barcelona  
T 93 306 88 00  
[www.portdebarcelona.cat](http://www.portdebarcelona.cat)