



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# RESUM EN VALENCIÀ DEL TFC “CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND THE FINANCIAL REGULATORY REFORM: THE CASE STUDY OF COBANK, ACB”



**Realitzat per: Francisco Sanz Molina**

**Dirigit per: Elies Seguí Mas**

**Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses**

**Universitat Politècnica de València**



**INDEX DEL TREBALL ORIGINAL**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Resum</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>2. Objecte i justificació de les assignatures relacionades</b> ..... | <b>16</b> |
| <b>3. Objectius</b> .....   | <b>20</b> |

**PRIMER BLOC: EVOLUCIÓ I SITUACIÓ ACTUAL ..... 21**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. EL SISTEMA FINANCER AMERICÀ: LA FED</b> .....                                      | <b>22</b> |
| 4.1. Definició i Característiques d'un Sistema Financer. ....                            | 22        |
| 4.2. Sistema Financer: Evolució i desenvolupament .....                                  | 25        |
| 4.3. L'Estructura de la Reserva Federal .....  | 29        |
| 4.3.1. La Junta de Govern.....   | 29        |
| 4.3.2. Comitè Obert de Mercat de la Reserva Federal.....                                 | 30        |
| 4.3.3. Els Bancs de la Reserva Federal .....   | 30        |
| 4.3.4. Comitè Assessor .....   | 32        |
| 4.4. Institucions de Crèdit al Sistema Financer Americà .....                            | 33        |
| 4.4.1. Bancs Comercials .....  | 34        |
| 4.4.2. Bancs del Sistema Cooperatiu de Crèdit Americà .....                              | 35        |
| 4.4.3. Institucions Financeres Governamentals .....                                      | 36        |
| <b>5. EL FARM CREDIT SYSTEM</b> .....  | <b>38</b> |
| 5.1. Orígens del Crèdit Cooperatiu: Desenvolupament i Evolució.....                      | 38        |
| 5.1.1. Orígens .....   | 38        |
| 5.1.2. Els Primers Anys (1913-1971) .....  | 39        |
| 5.1.3. El Farm Crèdit Act i les seues repercussions (1971-1987) .....                    | 41        |
| 5.1.4. La Consolidació del Farm Crèdit System, Sistema de Crèdit Cooperatiu Americà..... | 42        |
| 5.2. L'Estructura del Farm Crèdit System .....   | 45        |
| 5.2.1. Introducció al Farm Crèdit System .....   | 45        |
| 5.2.2. Institucions Reguladores.....   | 47        |
| 5.2.2.1. Farm Crèdit Administration.....   | 47        |
| 5.2.2.2. Farm Crèdit System Insurance Corporation .....                                  | 48        |
| 5.2.2.3. Farm Crèdit Council.....  | 48        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.2.3.    | El Agent per als Bancs del Sistema: Federal Farm Crèdit Banks Funding Corporation .....            | 49        |
| 5.2.4.    | Bancs del Farm Crèdit System.....  | 49        |
| 5.2.4.1.  | Els Bancs del Farm Crèdit System .....   | 50        |
| 5.2.4.2.  | Cooperatives Bancaries Agràries .....  | 51        |
| 5.2.5.    | Crèdit unions i thrift institutions .....  | 51        |
| 5.2.5.1.  | Saving Banks o Caixes d'Estalvis .....   | 51        |
| 5.2.5.2.  | Saving and Loan Associations (S&L) o Caixes D'Estalvis i Deposits .....                            | 52        |
| 5.2.5.3.  | Les Crèdit Unions o Cooperatives Agràries.....   | 52        |
| 5.3.      | La Estructura del Farm Crèdit System.....  | 53        |
| 5.3.1.    | Primer Nivell: Consumidors Primaris i les seues Demandes .....                                     | 54        |
| 5.3.1.1.  | Ganaders i Agricultors .....   | 54        |
| 5.3.1.2.  | Propietaris Rurals .....   | 55        |
| 5.3.1.3.  | Negocis Agrícoles.....   | 55        |
| 5.3.1.4.  | Cooperatives Rurals I Agrícoles .....  | 55        |
| 5.3.2.    | Segon Nivell: Les Associacions del Sistema.....  | 57        |
| 5.3.3.    | Tercer Nivell: Els Bancs del Sistema .....   | 58        |
| <b>6.</b> | <b>RESPONSABILITAT SOCIAL CORPOTATIVA I LES PARTICULARITATS DE LA RSC AL SECTOR FINANCER. ....</b> | <b>59</b> |
| 6.1.      | Diferents Termes i Percepcions de la RSC .....   | 59        |
| 6.1.1.    | Acompliment Social de les Empreses I Capacitat de Resposta.....                                    | 59        |
| 6.1.2.    | Sostenibilitat Corporativa .....   | 60        |
| 6.1.3.    | Responsabilitat Social Corporativa (RSC) .....   | 60        |
| 6.1.4.    | Responsabilitat en Front de tots els Agents de l'Empresa .....                                     | 61        |
| 6.1.5.    | La Definició Britànica de la Responsabilitat Social Corporativa .....                              | 62        |
| 6.1.6.    | Visió Europea de la Responsabilitat Social Corporativa .....                                       | 62        |
| 6.2.      | Definició i Tendències a la Responsabilitat Social Corporativa .....                               | 63        |
| 6.3.      | Responsabilitat Social Corporativa: Polítiques i Iniciatives .....                                 | 65        |
| 6.3.1.    | Recursos Humans.....   | 66        |
| 6.3.2.    | Màrqueting .....   | 67        |
| 6.3.3.    | Subministrament i Aprovisionament.....   | 67        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 6.3.4.     | Desenvolupament .....                                       | 68        |
| 6.3.5.     | Medi Ambient .....  | 69        |
| 6.3.6.     | Govern Corporatiu.....                                      | 69        |
| 6.4.       | L'Aparició d'Estàndards en Matèria de RSC.....              | 70        |
| 6.5.       | La Memòria de Sostenibilitat del GRI .....                  | 75        |
| 6.5.1.     | Definicions i Característiques.....                         | 76        |
| 6.5.1.1.   | Recopilació d'Informació .....                              | 77        |
| 6.5.1.2.   | Sistema de l'Informe.....                                   | 77        |
| 6.5.1.3.   | Freqüència d' Emissió .....                                 | 77        |
| 6.5.1.4.   | Nivells d'Aplicació.....                                    | 78        |
| 6.5.1.5.   | Suplements Sectorials del G3.1 .....                        | 79        |
| 6.5.2.     | Expansió de la Memòria de Sostenibilitat .....              | 81        |
| 6.5.3.     | L' Estructura de la Memòria de Sostenibilitat .....         | 81        |
| 6.5.3.1.   | Estratègia i Perfil .....                                   | 81        |
| 6.5.3.1.1. | Estratègia i Anàlisi .....                                  | 81        |
| 6.5.3.1.2. | Perfil de l'Organització .....                              | 82        |
| 6.5.3.1.3. | Govern Corporatiu, Comitès i Compromisos .....              | 83        |
| 6.5.3.2.   | Indicadors Econòmics .....                                  | 83        |
| 6.5.3.3.   | Indicadors Ambientals .....                                 | 84        |
| 6.5.3.4.   | Indicadors Socials .....                                    | 85        |
| 6.5.4.     | Punts claus del nou G4 .....                                | 84        |
| 6.6.       | RSC en el Sector Financer .....                             | 86        |
| 6.6.1.     | Evolució de les Diferents Normes .....                      | 86        |
| 6.6.2.     | RSC al Funcionament de les Institucions Financeres .....    | 88        |
| 6.6.3.     | La Banca Sostenible .....                                   | 89        |
| 6.6.4.     | Model de Banc Socialment Responsable.....                   | 91        |
| 6.6.5.     | Suplement Sectorial per als Serveis Financers al G3.1 ..... | 92        |
| 6.6.6.     | Productes Financers Sostenibles.....                        | 93        |
| <b>7.</b>  | <b>LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCER AMERICÀ .....</b>        | <b>95</b> |
| 7.1.       | El Marc de la Reforma .....                                 | 95        |
| 7.2.       | Principals Punts de la Reforma.....                         | 97        |
| 7.2.1.     | Reforçar la FED .....                                       | 97        |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 7.2.2. | Mesures per Mercats Financers i Empreses del Sector.....                               | 97  |
| 7.2.3. | Protecció per Clients e Inversors .....  | 98  |
| 7.3.   | L'Influència de la Reforma Financera Americana dins del Sector Bancari i Financer..... | 99  |
| 7.3.1. | La Societat i la Reforma.....  | 99  |
| 7.3.2. | La Reforma i el Govern Corporatiu .....  | 100 |
| 7.3.3. | La Reforma i la Protecció als Consumidors .....  | 101 |
| 7.4.   | La Reforma Financera i la Influència al Farm Crèdit System.....                        | 102 |

## **SEGON BLOC: ANALISI DE COBANK I LES SEUES POLÍTIQUES DE RSC..... 105**

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>8.</b>  | <b>ANÀLISI DE LES POLÍTIQUES DE L'EMPRESA: COBANK, ACB.....</b> | <b>106</b> |
| 8.1.       | Orígens i Evolució .....  | 106        |
| 8.2.       | Informació Numèrica a CoBank, ACB.....                          | 107        |
| 8.3.       | L'Estratègia de CoBank: Missió, Visió i Valors. ....            | 109        |
| 8.3.1.     | Posició Estratègica.....  | 109        |
| 8.3.1.1.   | El Poder dels Consumidors .....                                 | 110        |
| 8.3.1.2.   | El Poder dels Proveïdors.....                                   | 112        |
| 8.3.1.2.1. | Els Proveïdors de Fons.....                                     | 112        |
| 8.3.1.2.2. | Els Proveïdors de Materials .....                               | 113        |
| 8.3.1.3.   | El Poder dels Substitutius.....                                 | 114        |
| 8.3.1.4.   | La Competència .....  | 115        |
| 8.3.2.     | Missió, Visió i Valors .....                                    | 116        |
| 8.4.       | L'Organització de CoBank .....                                  | 117        |
| 8.4.1.     | Segment Agrícola.....   | 119        |
| 8.4.2.     | Segment de Relacions Estratègiques .....                        | 120        |
| 8.4.3.     | Segment d'Infraestructures Rurals.....                          | 121        |
| 8.5.       | L'Estructura de Govern a CoBank .....                           | 122        |
| 8.5.1.     | El Consell d'Administració.....                                 | 122        |
| 8.5.2.     | L'Equip Directiu .....  | 123        |
| 8.5.3.     | Nivells Jeràrquics .....  | 124        |
| 8.6.       | Anàlisis dels Productes i Serveis a CoBank .....                | 125        |
| 8.6.1.     | Crèdits.....  | 125        |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 8.6.2. | Arrendaments.....  | 126 |
| 8.6.3. | Productes Internacionals.....                              | 127 |
| 8.6.4. | Serveis Especialitzats .....                               | 128 |
| 8.6.5. | Colink i Cash Management .....                             | 129 |
| 8.6.6. | Direccions Estratègiques per als Productes de CoBank ..... | 130 |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>9.</b> | <b>LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA A COBANK, ACB.....</b>  | <b>133</b> |
| 9.1.      | Govern Corporatiu, Comitès i Compromisos (4 al G3.1) .....   | 134        |
| 9.1.1.    | L' Estructura del Consell d'Administració (4.1, 4.2 i 4.3 al G3.1).....  | 135        |
| 9.1.1.1.  | Comitè Executiu .....  | 139        |
| 9.1.1.2.  | Comitè de Compensació .....  | 140        |
| 9.1.1.3.  | Comitè Auditor.....  | 141        |
| 9.1.1.4.  | Comitè de Riscos .....   | 141        |
| 9.1.1.5.  | Comitè de Govern .....   | 142        |
| 9.1.2.    | Codi Ètic de COBANK i Estàndards de Conducta d'un Conseller (4.6 al G3.1).....                                       | 142        |
| 9.1.3.    | Procés d' Elecció dels Membres del Consell i Sistema de Compensació per als Consellers (4.5, 4.6 i 4.7 al G3.1)..... | 145        |
| 9.1.4.    | Declaracions Internes en Termes de RSC (4.8 al G3.1).....  | 148        |
| 9.2.      | Impacte dels Productes i Serveis.....  | 150        |
| 9.2.1.    | Cartera de Productes i Gestió (FS1, FS2, FS3, FS4 AND FS5).....  | 151        |
| 9.2.2.    | Indicadors de Rendiment de Productes i Serveis (FS6, FS7, FS8 AND FS9).....  | 153        |
| 9.2.2.1.  | Indicadors de Rendiment al Segment Agrícola .....  | 154        |
| 9.2.2.2.  | Indicadors de Rendiment al Segment de Relacions Estratègiques .....  | 156        |
| 9.2.2.3.  | Indicadors de Rendiment al Segment d'Infraestructures Rurals.....  | 156        |
| 9.3.      | Indicadors Econòmics en Termes de Gestió (EC1, EC2, EC3 i EC4 al G3.1).....  | 157        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 9.4.     | Indicadors de Rendiment Ambiental.....                                    | 160 |
| 9.4.1.   | Energia (EN5, EN6 i EN7).....   | 160 |
| 9.4.2.   | Aigua (EN8 i EN9).....  | 162 |
| 9.4.2.1. | Programa de Refinançament Hidròfil.....                                   | 162 |
| 9.4.2.2. | Hidroprojectes amb Associats. ....  | 163 |
| 9.5.     | Pràctiques Laborals i Indicadors de Rendiment de Treball Decent .....     | 163 |
| 9.5.1.   | Ocupació (LA1 i LA2).....   | 164 |
| 9.5.2.   | Plans d'Incentius per Treballadors (LA3) .....                            | 166 |
| 9.5.2.1. | Pla d'Incentius Anual a Curt Termini .....                                | 167 |
| 9.5.2.2. | Pla d'Incentius Anual a Llarg Termini .....                               | 169 |
| 9.5.2.3. | Pensions per Empleats.....  | 172 |
| 9.5.2.4. | Salut i Seguretat Laboral (L6, L7, L8 i L9) .....                         | 173 |
| 9.5.3.   | Formació i Educació (L10, L11, i L12) .....                               | 176 |
| 9.5.3.1. | Programa de Crèdit Avançat .....  | 178 |
| 9.5.3.2. | Pràctiques d'Empresa al Període Vacacional.....                           | 178 |
| 9.5.3.3. | Beques .....  | 178 |
| 9.5.3.4. | Ajudes i Col·laboracions amb Universitats .....                           | 179 |
| 9.6.     | Indicadors de Rendiment Social .....                                      | 179 |
| 9.6.1.   | Comunitat (S01, F13 i F14).....   | 180 |
| 9.6.1.1. | Programes d' Ajuda i Formació a l'Alimentació en<br>l'América Rural ..... | 180 |
| 9.6.1.2. | Associacions Caritatives a l'América Rural .....                          | 181 |
| 9.6.2.   | Corrupció (S02, S03 i S04) .....  | 182 |
| 9.7.     | Indicadors de Responsabilitat del Producte.....                           | 184 |
| 9.7.1.   | Etiquetatge de Productes i Serveis (PR3).....                             | 184 |
| 9.7.2.   | Privacitat del Client (PR8) .....   | 185 |
| 9.7.2.1. | Seguretat de les Informacions Personals.....                              | 185 |
| 9.7.2.2. | Informació Acumulada i Biblioteca de Dades .....                          | 185 |
| 9.7.2.3. | Seguretat i Detecció d'Intrusions.....                                    | 186 |
| 9.7.2.4. | Requeriments Legals.....  | 186 |
| 9.7.2.5. | Procés de Seguretat per Accés a Banca Online.....                         | 186 |



|  |            |
|--|------------|
| <b>10. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS .....</b>                         | <b>188</b> |
| 10.1. El G3.1 del GRI com a Model de Memòria .....                   | 188        |
| 10.2. La Responsabilitat Social Corporativa a CoBank .....           | 189        |
| 10.2.1. Govern Corporatiu, Comitès i compromisos.....                | 189        |
| 10.2.2. Productes i Serveis .....                                    | 191        |
| 10.2.3. Indicadors Econòmics .....                                   | 192        |
| 10.2.4. Evaluació de les Polítiques Ambientals.....                  | 193        |
| 10.2.5. Pràctiques i Ètica de Treball .....                          | 194        |
| 10.2.6. Evaluació de les Polítiques Socials.....                     | 195        |
| 10.2.7. Responsabilitat del Producte i Protecció del Consumidor..... | 196        |
| <br>   |            |
| <b>11. FUTURES LINIES D'ACTUACIÓ .....</b>                           | <b>197</b> |
| <br>   |            |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   | <b>199</b> |
| <br>   |            |
| <b>ANNEXES .....</b>   | <b>206</b> |
| ANNEX 1: Distribució Sectorial de la Reserva Federal.....            | 206        |
| ANNEX 2: Model G3.1 del Global Reporting Initiative .....            | 207        |
| ANNEX 3: Suplement per al Sector Financer del G3.1.....              | 217        |
| ANNEX 4: Institucions Subscrites als Principis d'Equador.....        | 224        |
| ANNEX 5: Codi Ètic de COBANK .....                                   | 228        |
| ANNEX 6: Llista dels 50 Bancs més Segurs de 2014.....                | 230        |

## 1. RESUM

El marc econòmic mundial s'ha vist afectat aquests darrers anys per una crisi econòmica la qual ha afectat a tots els sectors de la societat. Un dels principals factors d'aquesta crisi ha sigut la deficitària situació dels mercats financers. La manca de transparència als mercats financers i la gestió deficient en moltes de les empreses d'aquest sector ha provocat una retenció del creixement econòmic, així com la falta de liquiditat al sector financer. La intervenció dels governs en termes de suport financer i regulació ha sigut fonamental pel que fa a l'estabilització de la situació econòmica.

Com a líder de l'economia mundial, la crisi financera als Estats Units d'Amèrica va suposar un colp molt fort per a l'entorn econòmic. La intervenció del govern Nord-americà va ser necessària per evitar la caiguda d'algunes de les companyies financeres més importants i evitar un problema major si cab al marc econòmic mundial.

Durant el segon semestre del curs 2009-2010 he tingut la oportunitat de participar al programa d'intercanvi, PROMOE, finançat per la UPV, a Missouri State University. Durant aquest període les propostes de modificació del sistema financer han sigut un dels principals punts de debat a l'estat Nord-americà. L'estudi de l'estructura del sistema financer americà, així com les diferents propostes per a la seua reestructuració son un dels objectius fonamentals al meu treball.

En la cerca d'una solució per aquesta crisi financera, tot i les continues propostes de regulació per part dels governs, la pròpia actitud de les entitats financeres cap a un nou marc econòmic emergeix com un dels punts mes importants. Aquesta actitud es resumeix en el terme Responsabilitat Social Corporativa de la empresa. Al marc econòmic actual on les grans multinacionals exerceixen un control dominant als mercats financers, la pròpia autoregulació, transparència i el tracte responsable de tots els elements de l'entorn de l'empresa (Stakeholders), son el camí per crear una economia sostenible.

Dins de l'estudi de la Responsabilitat Social Corporativa que es durà a terme en aquest treball, es farà especial èmfasi en l'estudi de la RSC en entitats

financeres. A més del govern socialment responsable que deu exercir qualsevol empresa, les institucions financeres tenen la capacitat de decidir el destí de les seues inversions, així com analitzar les diferents polítiques dels seus consumidors potencials en el moment d'establir una relació comercial.

El treball buscarà primerament posicionar la empresa en relació amb tots els elements del seu entorn. A continuació es desenvolupen conceptes teòrics relacionats amb la Responsabilitat Social Corporativa a la empresa i les característiques especials de la RSC a les institucions financeres. També s'explica el sistema financer americà (The FED) i el Farm Crèdit System, ja que CoBank, ACB es un dels Banks del sistema. Una vegada realitzat aquest apartat, s'analitzarà la proposta de reforma financera presentada pel president dels EE.UU Barack Obama en 2009, així com l'influència que aquesta pot tindre respecte a la responsabilitat social corporativa.

Una vegada explicats tots els conceptes teòrics, es passarà a la part pràctica i d'investigació del treball on s'analitzen les polítiques d'empresa de la cooperativa de crèdit CoBank, ACB. L' estudi de CoBank ACB respon a que aquesta institució, la qual pertany al Farm Crèdit System, és una de les més reputades a nivell mundial en termes de responsabilitat social corporativa. A més es tractarà d'elaborar un informe de sostenibilitat sobre CoBank ACB, basat en la guia G3 del Global Reporting Initiative (G.R.I.), una de les iniciatives més reconegudes mundialment sobre responsabilitat social corporativa. L'elaboració de l'informe de sostenibilitat es realitzarà a partir de la informació pública divulgada per l'entitat financera.

Una vegada aconseguit tot allò que s'ha proposat, es proposaran una sèrie de conclusions i recomanacions, així com unes futures línies d'actuació que es podrien seguir per tant de millorar l'estudi de sostenibilitat o responsabilitat social corporativa de CoBank, ACB com a entitat del Farm Crèdit System.

## 2. OBJECTE I JUSTIFICACIÓ DE LES ASSIGNATURES RELACIONADES

El propòsit d'aquest estudi va ser determinar l'aplicació de la responsabilitat social corporativa dins d'una institució financera com CoBank, ACB dins del sistema financer americà; a través de la identificació, mesurament i anàlisi del seu funcionament i els seus indicadors. També l'estudi de les seves polítiques de l'empresa en termes de responsabilitat social corporativa.

Al llarg de tots els capítols d'aquest estudi, diversos mòduls i cursos dels que consta el títol d' Administració i Direcció d'Empreses (ADE) s'han utilitzat. A continuació hi ha una llista de totes assignatures utilitzades per dur a terme aquest treball final de carrera classificats per capítols:

### Capítol 4: .El Sistema Financer Nord Americà: La FED

- Economia espanyola i mundial: en aquesta assignatura s'analitzen els diferents sistemes econòmics i les principals característiques d'aquestes.
- Macroeconomia: en aquesta assignatura s'explica el funcionament del sistema financer d'un país, així com les diferents polítiques monetàries i el seu funcionament.
- Sistemes i mercats financers: tracta de les característiques generals dels sistemes financers (mercats, intermediaris, participants, etc.).
- Direcció financera: també tracta algunes de les característiques dels sistema financers, per tant també està relacionada amb aquest capítol.
- Dret de l'empresa: aquesta assignatura està parcialment relacionada, ja que en ella s'expliquen característiques i conceptes sobre diferent tipus d'institucions financeres i les diferents relacions que es poden establir entre institucions.

### Capítol 5: El Farm Crèdit System

- Introducció als sectors empresarials: està relacionada, ja que en aquesta assignatura s'expliquen els diferents sector empresarials i les seues necessitats.
- Direcció financera: també tracta algunes de les característiques dels sistema financers, per tant també està relacionada amb aquest capítol.
- Dret de l'empresa: aquesta assignatura està parcialment relacionada, ja que en ella s'expliquen característiques de les cooperatives, societats, etc.
- Economia espanyola i mundial: en aquesta assignatura s'analitzen els diferents sistemes econòmics i les principals característiques d'aquests.

### Capítol 6: Responsabilitat Social Corporativa i les particularitats de la RSC a les entitats financeres.

- Direcció estratègica i política d'empresa: en aquesta assignatura es ressalta la importància de tots els elements relacionats amb la empresa. La responsabilitat social corporativa es un dels temes a tenir en compte en la presa de decisions.
- Direcció de recursos humans: Un dels punts mes importants de la RSC es el tracte respecte al capital humà de l'empresa, així com tots els plans i propostes per millorar les seues condicions de vida.
- Legislació laboral i de l'empresa: En aquesta assignatura s'expliquen conceptes com els tipus de formació, tipus de contractes, així com el les obligacions reciproques entre l'empresa i el treballador.
- Comptabilitat general i analítica: tots els conceptes explicats en aquesta assignatura son essencials per analitzar el govern corporatiu d'una

empresa, així com per entendre les diferents polítiques adoptades per l'equip de direcció.

- Ètica en les empreses: En aquesta assignatura s'analitzen els diferents valors de la empresa, així com les diferents repercussions que poden tenir les accions d'aquesta.

#### Capítol 7: La Reforma Financera Americana

- Direcció estratègica i política d'empresa: en aquesta assignatura es ressalta la importància de tots els elements relacionats amb la empresa. La responsabilitat social corporativa es un dels temes a tenir en compte en la presa de decisions.
- Economia espanyola i mundial: en aquesta assignatura s'analitzen els diferents sistemes econòmics i les principals característiques d'aquests.
- Macroeconomia: en aquesta assignatura s'explica el funcionament del sistema financer d'un país, així com les diferents polítiques monetàries i el seu funcionament.

#### Capítol 8: Anàlisi de les Polítiques de l'Empresa: CoBank, ACB

- Legislació laboral i de l'empresa: En aquesta assignatura s'expliquen conceptes com els tipus de formació, tipus de contractes, així com el les obligacions recíproques entre l'empresa i el treballador.
- Direcció estratègica i política d'empresa: està relacionada amb el capítol, ja que en aquesta assignatura apareix explicat que és la responsabilitat social corporativa, dividint-lo en diferents capítols com el govern corporatiu, el capital humà, el mig ambient, la relació amb el govern,..etc
- Economia de la informació: En aquesta assignatura s'expliquen conceptes de noves tecnologies utilitzats per el banc.

Capítol 9: La Responsabilitat Social Corporativa a CoBank, ACB

- Direcció estratègica i política d'empresa: està relacionada amb el capítol, ja que en aquesta assignatura apareix explicat que és la responsabilitat social corporativa, dividint-lo en diferents capítols com el govern corporatiu, el capital humà, el mig ambient, la relació amb el govern,..ect
- Comptabilitat general i analítica: en aquesta assignatura s'utilitza la metodologia del càlcul de ràtios, que ha servit per a l'anàlisi i mesurament del govern corporatiu de CoBank, ACB.
- Direcció de recursos humans: Un dels punts mes importants de la RSC es el tracte respecte al capital humà de l'empresa, així com tots els plans i propostes per millorar les seues condicions de vida.
- Legislació laboral i de l'empresa: En aquesta assignatura s'expliquen conceptes com els tipus de formació, tipus de contractes, així com el les obligacions recíproques entre l'empresa i el treballador.
- Ètica en les empreses: Aquesta assignatura servirà per analitzar les diferents repercussions que te la empresa a tots els estaments de la societat, així com la influència de les seues decisions.

Per últim aquestes dos assignatures estan relacionades amb tots els capítols:

- Anglès i Anglès II: aquesta assignatura ha servit per tal de conèixer les regles ortogràfiques i gramaticals del anglès, ja que tots els capítols disposen de bibliografia en anglès.
- Ofimàtica per a ADE: aquesta assignatura està relacionada amb tots els capítols degut a que durant la seua realització s'empren eines que eren explicades en aquesta assignatura com són el paquet *Microsoft Office* (*Word, Excel, PowerPoint, etc.*), Internet, etc.

### 3. OBJECTIUS

Cada estudi té diferents objectius que s'han d'assolir o almenys tractar de ser assolits. Així que aquest treball final de carrera té també els seus propis objectius i aquests s'enumeren a continuació:

- Estudiar com el sector de la banca cooperativa es veu afectada en virtut de les noves tendències emergents de la responsabilitat social corporativa.
- Millorar la comprensió del paper dels actius intangibles en el valor real d'una organització.
- Proporcionar un coneixement real i l'estructura més actualitzada possible, organització i funcionament dels mercats, els intermediaris i els instruments financers.
- Estudiar el món de les cooperatives de crèdit i el seu funcionament.
- Estudiar el sistema financer dels Estats Units i el seu sistema de cooperatives de crèdit i el funcionament de les mateixes, així com la seva organització.
- Estudiar i analitzar les diferents polítiques de l'empresa CoBank, ACB.
- Identificar, mesurar i analitzar la responsabilitat social corporativa de CoBank, ACB.



# **RESUM PRIMER BLOC: EVOLUCIÓ I SITUACIÓ ACTUAL**

## 4. EL SISTEMA FINANCER AMERICÀ: LA FED

### 4.1. DEFINICIÓ I CARACTERÍSTIQUES D'UN SISTEMA FINANCER.

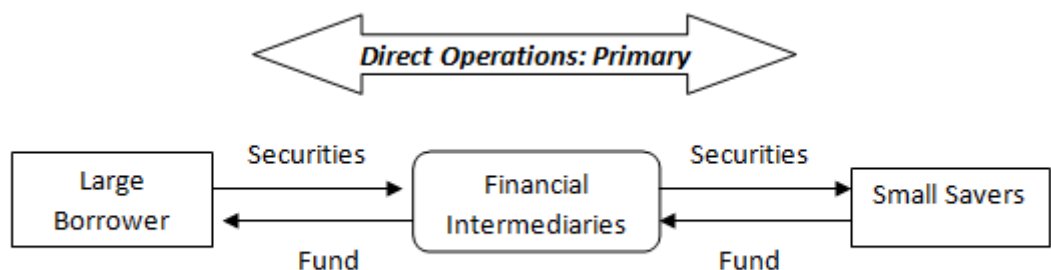
Un sistema financer abasta els instruments, institucions, mercats i normes que regeixen la conducta de comerç que accelera l'enrutament dels fons dels compradors als venedors i dels estalviadors als prestadors. En aquest sistema s'inclouen els diferents instruments financers, mercats financers i intermediaris financers, aquells que compren i venen actius en els mercats financers.

En conseqüència amb la definició anterior, un sistema financer se centra en la redistribució dels diferents actius financers entre els diferents compradors i venedors. Un Sistema financer facilita la creació d'instruments financers adaptats als diferents clients en termes de liquiditat, risc i rendibilitat, aquests son redistribuïts a través dels intermediaris financers.

La interacció entre els prestataris i els prestadors es pot fer amb o sense intermediaris. Però la majoria d'intermediació es fa indirectament, on els intermediaris entén i concilia les diferents necessitats dels prestadors i els prestataris, ja que la majoria de les vegades tenen diferents concepcions sobre el risc, liquiditat o de rendibilitat. Podem diferenciar entre:

- *Les Operacions Directes.* En aquest cas, els prestadors i els prestataris fan acords i canalitzar fons directament entre ells sense cap altra intervenció.

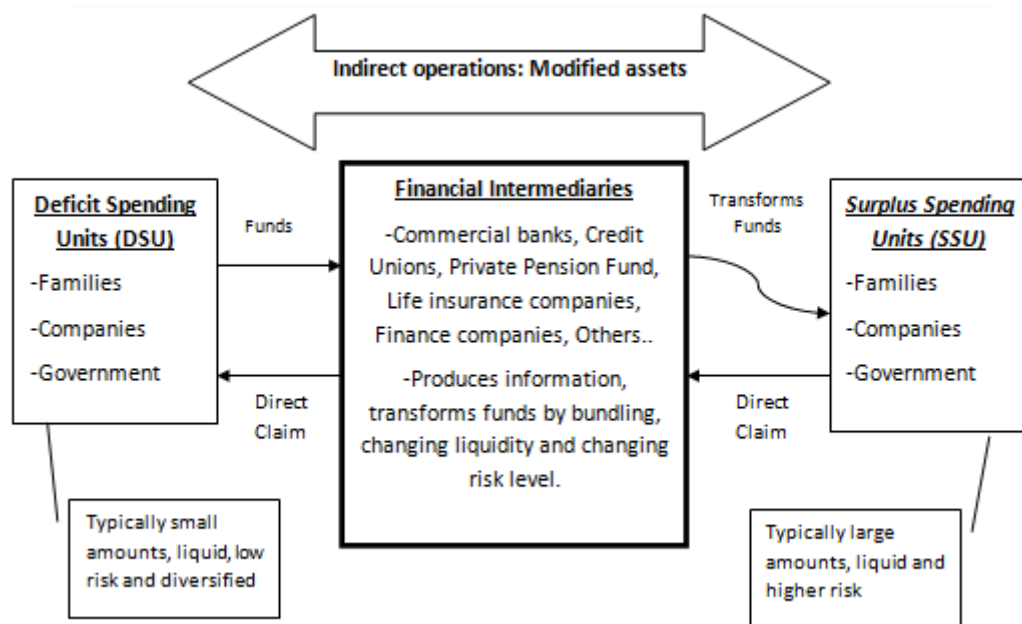
Figura 4.1. Operacions Directes



Font: Creació pròpia basada en Kolb (1996) i Kaufman (1992)

- *Operacions Indirectes.* En aquest cas, els fons es canalitzen per les institucions financeres (intermediaris). En les operacions indirectes dels estalviadors (SSU) dipositen els seus estalvis en els intermediaris financers, que redefineixen l'actiu d'entrada fent una nova sortida (actius financers) amb diferents característiques ajustades a les necessitats dels compradors (DSU).

Figura 4.2. Operacions Indirectes



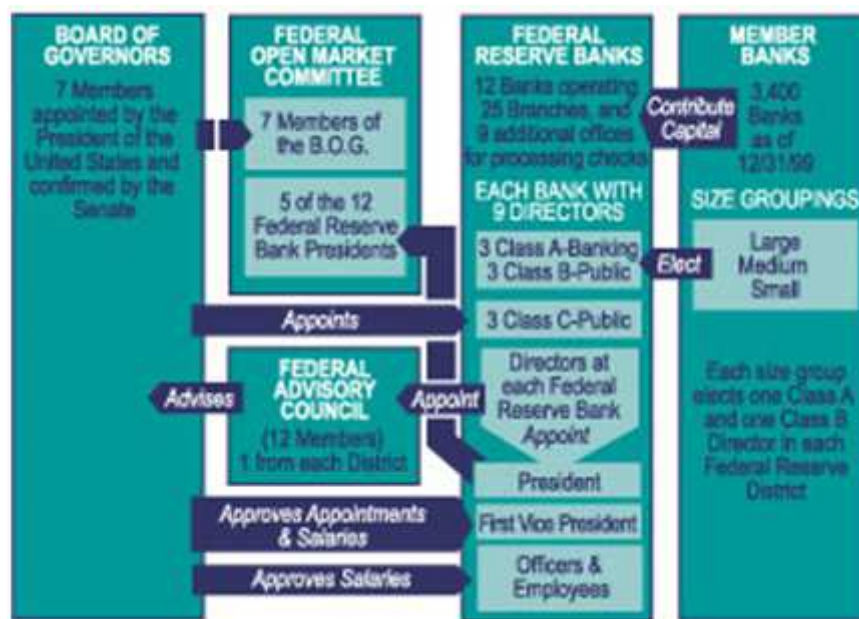
Font: Creació pròpia basada en Kolb (1996) i Kaufman (1992)

### 4.3. L'ESTRUCTURA DE LA RESERVA FEDERAL

El Sistema de la Reserva Federal es considera independent del govern i del Senat, ja que les seves decisions no han de ser ratificades per aquests òrgans. No obstant això, el sistema està sotmès a la supervisió per part del Congrés dels Estats Units. La Reserva Federal ha de treballar d'acord amb el marc dels objectius generals de la política econòmica i financera establerta pel govern (The FED Board of Governors, 2012).

El sistema es gestiona a través de la Junta de Governadors, FOMC (Comitè Federal de Mercat Obert), Comitès Assessors i els 12 Bancs de la Reserva Federal distribuïts per districtes.

Figura 4.3. Organització de la FED



Font: Board of Governors of the Federal Reserve System (2012)

La Junta de Governadors (The Board of Governors) és una agència federal. Està composta per 7 membres designats pel president del Govern i ratificats pel Senat. La Junta supervisa i regula el sistema financer dels Estats Units, la supervisió dels bancs amb privilegis estatals que són membres del sistema de la FED, dels “holdings” bancaris, les activitats a l'estranger dels bancs membres i les activitats al estranger dels bancs membres.

El Comitè Federal de Mercat Obert (FOMC) és responsable de les operacions domèstiques, controlar i supervisor l'oferta monetària i les taxes d'interès així com les transaccions en moneda estrangera que puguin afectar els tipus de canvi.

Hi ha dotze bancs federals distribuïts per districtes. Cada Banc Federal porta a terme diverses funcions del sistema, incloent la gestió del sistema de pagaments de la nació, la distribució de la moneda nacional i billets, la supervisió i la regulació dels bancs membres i actua com a banquer per al Tresor Públic dels Estats Units.

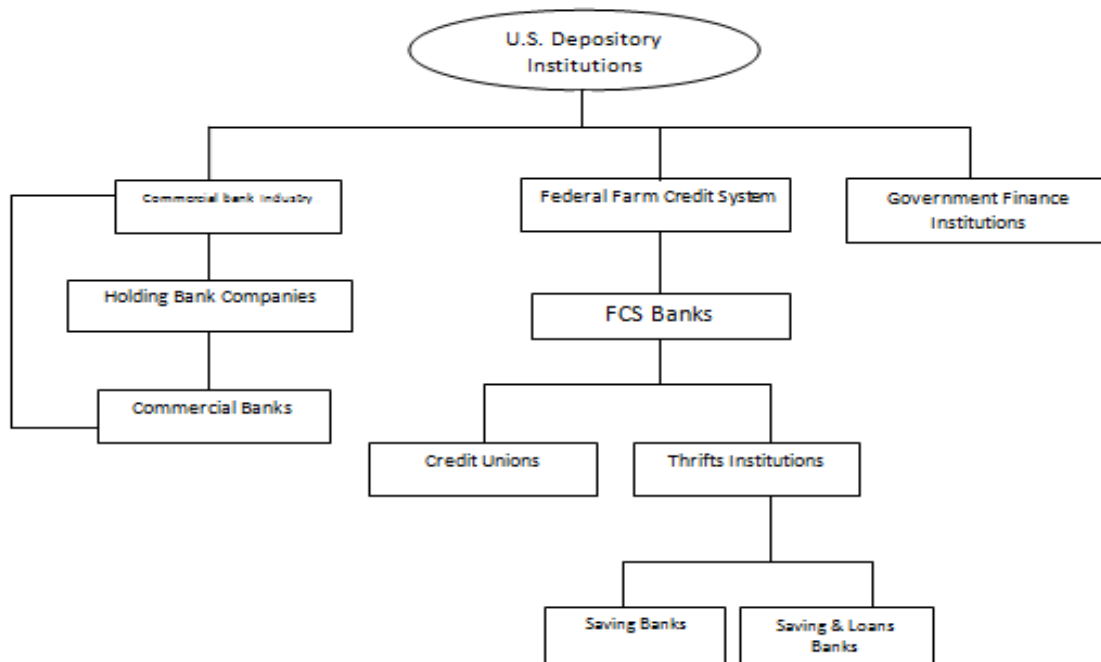
#### 4.4. INSTITUCIONS DE CRÉDIT AL SISTEMA FINANCER AMERICÀ

El poder d'aquestes institucions és la seua capacitat per captar dipòsits del públic. A canvi, la institució ha d'estar disposada a tornar aquests fons als dipositants sobre la demanda de certs tipus de productes financers, o després d'un període determinat per a altres tipus de serveis. Algunes de les activitats més importants per les institucions de dipòsit en el sistema financer són els següents (Kolb, 1996):

- Obtenir fons mitjançant comptes corrents, comptes d'estalvi, fons d'inversió, plans de pensions i assegurances de vida.
- Proporcionar als seus clients préstecs financers. Els diferents tipus de préstecs són hipoteques, factoring, lísing i préstecs per a altres tipus de negoci.
- Serveis de pagament i altres procediments financers a fi d'ajudar els clients i evitar burocràcia.
- Emissió de mitjans de pagament com targetes de crèdit, targetes de dèbit, xecs, talons i altres.
- Intermediació en els mercats financers

La Figura 4.5. mostra tots els diferents tipus d'institucions de dipòsit i els diferents nivells del sistema financer dels Estats Units. En el sector bancari Nord-Americà als bancs comercials tenen la majoria de la quota de mercat, a causa de que la banca cooperativa s'utilitza només per al sistema agrícola. Al FCS les diferents associacions i cooperatives de crèdit participen juntes a les bancs del sistema, els quals estan associats al sistema. A més d'aquests dos principals formes financeres, el Govern dels Estats Units ofereixen recursos de finançament als seus ciutadans amb menor capacitat de pagament a través de la Institució Financera de l'Estat. Per accedir a aquesta última font de finançament es necessari complir amb uns determinats requisits.

Figura 4.5. U.S. Institucions de Crèdit



Font: Creació pròpia basada en Kolb (1996) i Escalante, Brooks i Epperson (2006)

## 5. EL FARM CREDIT SYSTEM

La banca cooperativa als EE.UU. es resumeix al Farm Credit System. Farm Credit System és una xarxa federal d'institucions de crèdit propietat del mateix prestataris i compostes per cooperatives i organitzacions de serveis relacionats. Les cooperatives són organitzacions propietat dels seus clients i estan controlades pels seus mateixos membres que utilitzen productes o serveis de les cooperatives.

La banca cooperativa als EE.UU. és important a causa de la importància del sector agrícola. L'agroindústria dels Estats Units és la més gran del món, el sector de l'agroindústria nord-americana produeix el 12% de la producció agrícola total en el món. El Farm Credit System es el sistema que majorment finança aquest sector, regula totes les institucions financeres, les institucions d'estalvi, bancs cooperatius o cooperatives de crèdit (Bishoff, 2008).

La seva missió és proporcionar una font permanent i fiable de crèdit per a agricultors, ramaders, productors o recol·lectors de productes agraris, les seves cooperatives i empreses relacionades amb l'agricultura. Ho fa a través de préstecs adequadament estructurats a particulars i empreses qualificats a preus competitius i la prestació de serveis financers i assessorament a les persones i empreses (Barry, Ellinger i Hopkin, 2000).

### 5.1. ORIGENS DEL CREDIT COOPERATIU: DESENVOLUPAMENT I EVOLUCIÓ

#### 5.1.2. Els Primers Anys (1913-1971)

Als EE.UU el sistema crèdit cooperatiu i les cooperatives agrícoles es van introduir pel president Theodore Roosevelt el 1908. El 1913 dues delegacions van ser enviades a Europa amb la finalitat d'estudiar cooperatives agrícoles europees. A Alemanya es van trobar amb un gran èxit, el *Landschaft*.

El mètode de lliurament de crèdit establert per *Federal Farm Loan Act* de 1916 es van basar en gran mesura en el *Landschafts* alemany. En aquesta llei es

van crear els bancs federals agrícoles (FLBs) i va establir una junta federal de préstecs agrícoles per a l' assignació dels mateixos.

En Federal Farm Loan Act de 1916 els legisladors van triar una estructura cooperativa de crèdit basada en 12 bancs federals agrícoles propietat dels seus agricultors prestataris, parcialment capitalitzada pel govern i finançat a través de la compra privada de bons exempts d'impostos. Els defensors van mantenir que aquesta estructura cooperativa garantiria tarifes baixes.

### **5.1.3. El Farm Credit Act i les Seues Repercussions (1971-1987)**

L'estructura del FCS va ser desenvolupat en 1933 i es va mantenir essencialment sense canvis durant més de mig segle. El Farm Credit Act 1971 va suposar la transformació del FCS ,que fins aleshores havia actuat amb un govern mixt, en un sistema privat, propietat cooperativa d'institucions.

Com l'agricultura nord-americana va caure en recessió a principis i mitjans de la dècada de 1980, Crèdit Agrícola previsiblement patir sever estrès financer. Durant un període de tres anys, de 1985-1987, el Congrés va aprovar diverses lleis per fer front a les condicions econòmiques i agrícoles de recessió, entre elles que els 12 districtes acabaren reduïts solament a 6. (Farm Credit Administration, 2012).

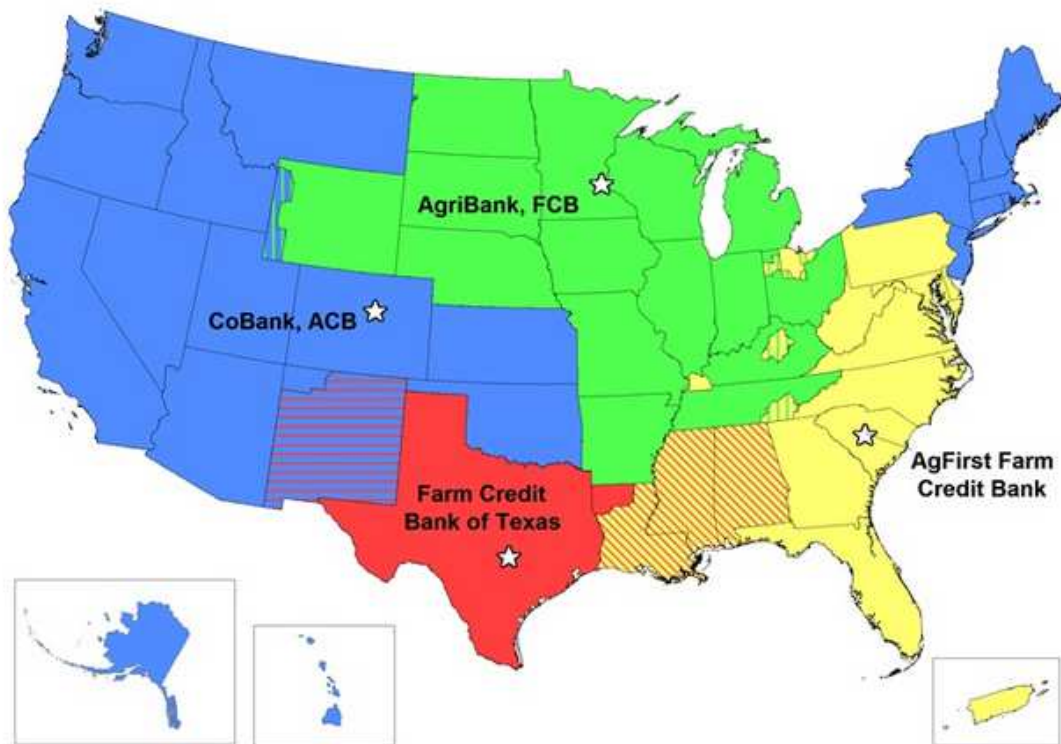
### **5.1.4. La Consolidació del Farm Credit System**

La dècada de 1990 també va veure una tendència continuada de consolidació al FCS, el primer banc de crèdit Agrícola va ser format per la fusió d'un banc de crèdit agrícola i dos cooperatives de crèdit (AgFirst, 2014).

Al desembre de 2010 va ser proposat un intent de fusió entre CoBank i US AgBank. La fusió va ser executada durant el 2012, i el 2013 va ser el primer any en què les dues companyies actuaren com una (Stebbins, 2011). A dia de hui la distribució dels districtes al Farm Credit System es la següent:



Figura 5.3. Distribució Territorial del Bancs del FCS, Gener 2014



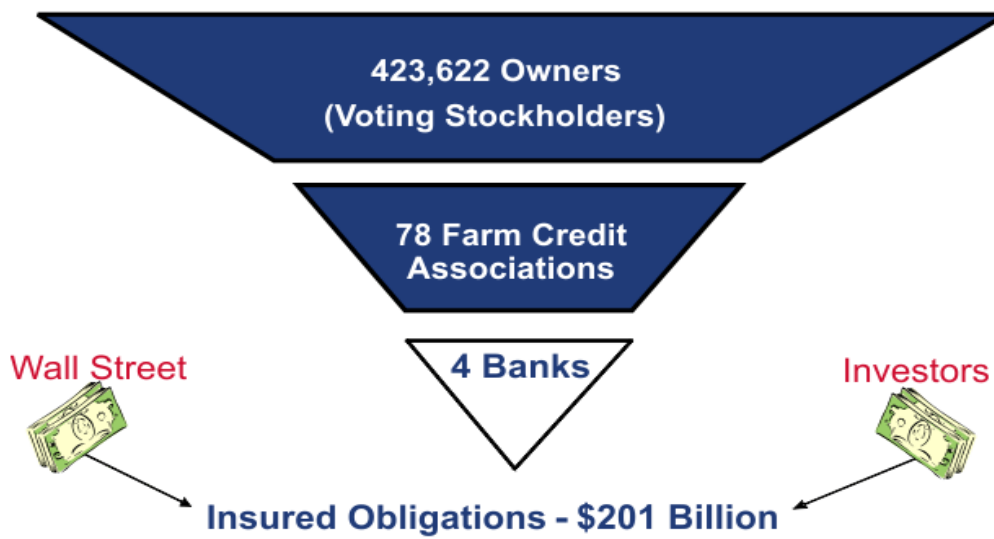
Font: Farm Credit Administration, 2014

## 5.2. L'ESTRUCTURA DEL FARM CREDIT SYSTEM

### 5.2.1. Introducció al Farm Credit System

El Farm Credit System és a sistema financer a nivell nacional que presta diners a cooperativa financeres agrícoles així com individuals. El Congrés va establir l'estructura del FCS com un sistema amb un regulador federal independent i amb suport del Govern per examinar i regular les institucions de cooperació, inclosa la seva seguretat i solidesa.

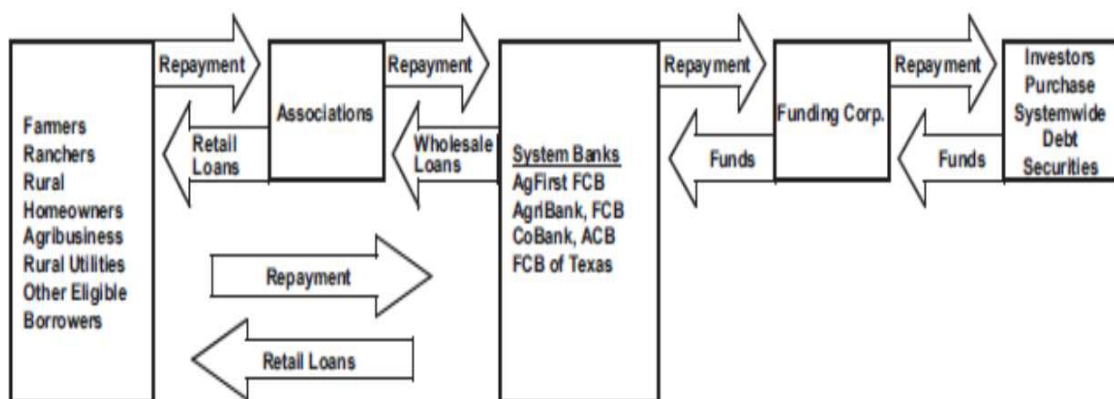
Figura 5.4. Farm Credit System Pyramid on May 2014



Font: Farm Credit System Insurance Corporation, 2014

Els bancs del sistema posseeixen conjuntament el Farm Credit System Funding Corporation, que emet obligacions als mercats i processa el capital de tot el sistema, utilitzant una xarxa de distribuïdors d'inversió i bancs de concessionaris. Fons prestables es recapten a través de la venda de grans bons i obligacions. Aquests fons es lliuren des de Wall Street als quatre bancs del sistema ubicats als Estats Units. Els 4 bancs del sistema són el que després redistribueixen els fons a les diferents cooperatives de crèdit e individuals locals.

Figura 5.5. Farm Credit System pyramid on May 2014



Font: Farm Credit System Insurance Corporation, 2014

#### **5.2.4. Farm Credit System Banks**

Els bancs estan estructurats d'una manera cooperativa, les diferents associacions de préstec, cooperatives de crèdit i els individus són propietaris d'aquests com afiliats. Les diferents associacions són els amos dels bancs i els diferents bancs han de treballar per tal d'ajudar i la retribuir els beneficis entre les institucions afiliades.

##### **5.2.4.1. Farm Credit Banks**

Els tres Farm Credit Banks son:

- *AgriBank, FCB.*
- *FCB of Texas.*
- *AgFirst, FCB.*

##### **5.2.4.2 Agricultural Credit Bank**

Mentre que sols hi ha un Agricultural Credit Bank:

- *CoBank, ACB.*

#### **5.2.5. Cooperatives de Crèdit i Entitats Financeres**

Les Credit Unions o Cooperatives de Crèdit, els Saving Banks o Caixes d'Estalvi o les Saving&Loan Associations son les propietàries dels Farm Credit Banks. Ofereixen préstecs, arrendaments i una varietat de serveis financers adequats a l'Amèrica rural. Cadascun d'ells està disposat a complir amb les necessitats especials dels seus afiliats, que també estan definits per un sector, tipus de negoci o una la regió.

##### **5.2.5.1. Saving banks**

Originalment eren un mitjà per als petits dipositants per estalviar i obtenir un rendiment dels seus dipòsits. Converteix els estalvis de les persones que desitgen consumir menys dels seus ingressos als prestataris que desitgin passar més. Avui dia aquestes activitats poden ser realitzades per altres institucions com les cooperatives de crèdit. A diferència dels bancs comercials, les caixes d'estalvi no accepten dipòsits a la vista.

### 5.2.5.2. *Saving i Loan Associations (S&L)*

The S&L Associations comencen amb la finalitat de finançar l'habitatge. L'activitat principal és la d'acceptar els estalvis dels inversors privats i proporcionar serveis hipotecaris per al públic.

### 5.2.5.3. *Credit Unions*

Les cooperatives de crèdit són institucions financeres cooperatives especialitzades en les necessitats financeres bàsiques de determinats grups de consumidors. Les cooperatives de crèdit ofereixen els mateixos serveis financers que els bancs. Són institucions dipositàries on tots els membres tenen un vincle comú. Aquest vincle comú pot estar basat en la similitud de l'ocupació, activitat, religió, afiliació o la situació geografia d'acord el Credit Union Act de 1934.

Les diferències entre les cooperatives de crèdit i bancs comercials són les establides a la Taula 5.4.

Taula 5.4. Diferencia entre les Credit Unions i Altres Tipus d' Entitats Financeres

| Credit Unions                              | Bancs Comercials i Altres Institucions Financeres |
|--|---|
| Sense ànim de lucre les cooperatives       | Per als bancs de lucre.                           |
| Propietat dels membres                     | Propietat dels accionistes externs                |
| Operat en majoria per juntes de voluntaris | Controlat per taulers pagats                      |

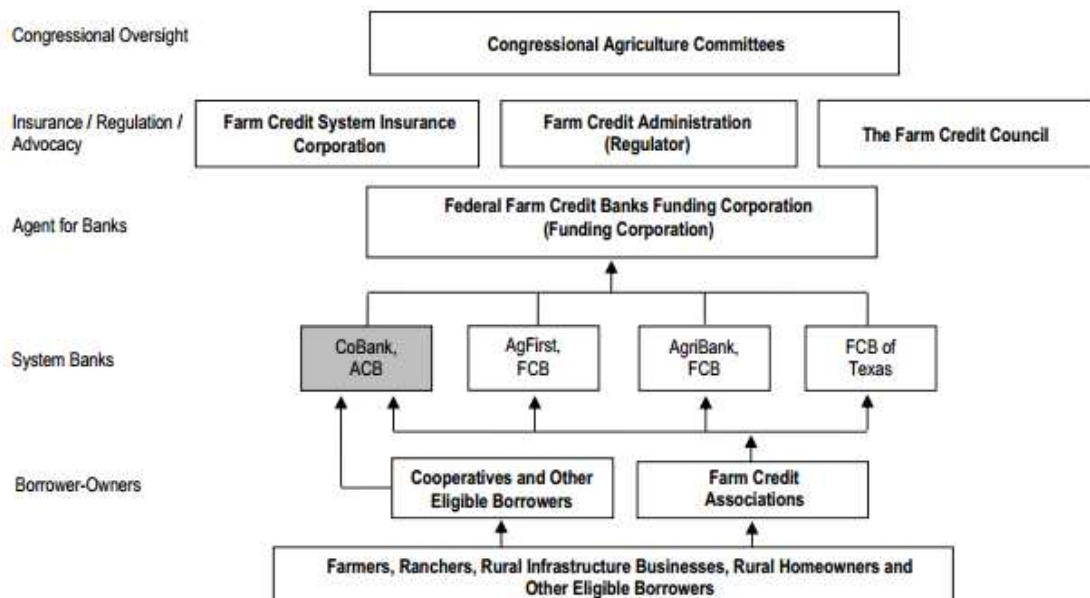
Font: Creació pròpia basada en Bishoff (2008)

El 2009 vint cooperatives de crèdit es van fusionar amb diferents bancs comercials a fi d'aconseguir un altre tipus d'operacions i beneficis més alts (National Credit Union Administration, 2010). Tots ells van canviar la seva forma jurídica, es van mudar de la seva activitat sense ànim de lucre a buscar la màxima rendibilitat possible i deixar juntes professionals gestionar el seu negoci.

### 5.3. L'ESTRUCTURA DEL FARM CREDIT SYSTEM

L'estructura del Farm Credit System és piramidal pel que fa al nombre d'associacions en relació al seu volum de negoci i la responsabilitat en el sistema. En el nivell més baix el nombre de clients-membres és molt més gran que en el segon nivell, on els clients primaris s'agrupen en les diferents associacions del sistema. Alhora, aquestes associacions estan afiliades a un dels quatre diferents bancs del sistema, tots ells treballen en conjunt per obtenir els millors productes de finançament amb les millors condicions possibles.

Figura 5.6. Farm Credit System Structure



Font: Farm Credit System Administration, 2014

#### 5.3.1. Primer Nivell: Consumidors Primaris i Les Seues Demandes

El nivell més baix del Farm Credit System aglutina els agricultors, ramaders, cooperatives agrícoles, les empreses de comunicacions rurals, empreses d'energia i aigua, empresaris agraris autònoms, els propietaris d'habitatges rurals i qualsevol altre prestatari elegible dins de l'Amèrica Rural. Cadascun d'aquests grups té necessitats diferents i ha requerit de característiques en les condicions creditícies. Operacions de finançament, leasing, assegurances de

collites o finançament d'equipament son les principals demandes d'aquest primer nivell.

### **5.3.2. Segon Nivell: Les Associacions del Sistema**

Les Credit Unions i les altres entitats prestatàries com els Saving Banks o els S&L son les entitats del sistema.

Els títols financers emesos per les associacions dels membres-clients en el primer nivell es proporcionen, la majoria d'ells, pels Farm Credit Banks. Els bancs del sistema proveeixen a les associacions amb els préstecs que requereixen. El préstecs oferts pel System Banks han de ser reemborsats en la data de venciment per l'associació prestatària. Aquestes associacions utilitzen aquestes quantitats de diners per emetre títols de deute i altres productes financers als clients locals. Aquestes associacions transformen aquest préstecs en productes financers adaptats a les necessitats dels seus associats i basats en les seues demandes. Finançament, hipoteques, assegurances o leasing son els productes mes demandats.

### **5.3.3. Tercer Nivell: Els System Banks o Bancs del Sistema**

Els bancs estan també en una posició intermedia. Per sobre dels bancs amb els quals es troba el Funding Corporate, que ven els valors dels bancs del sistema a un grup mundial d'inversors, proporcionant els fons als bancs per les seves necessitats. Els bancs del sistema combinen el seu propi fons i els fons obtinguts de la Funding Corporation per oferir diferents productes financers i oferir-los a les associacions i minoristes.

Els bancs del sistema creen una diferenciació quan ofereixen finançament a les associacions i als minoristes. Amb els minoristes els bancs utilitzen el mateix Sistema que les associacions, valoren els diferents factors de risc abans dels préstecs.

No obstant això, en cas dels préstecs a les associacions, els bancs i les seves respectives associacions afiliades tenen un acord sobre les condicions dels

préstecs. Interessos menors, evaluació de riscos, prohibició de grans préstecs sense prèvia aprovació del System Bank i algunes altres.

## **6. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA I LES PARTICULARITATS DEL SECTOR FINANCER**

### **6.1. DIFERENT TERMES I PERCEPCIONS DE LA RSC**

El concepte de la Responsabilitat Social Corporativa és anomenat amb molts termes diferents i no tots ells tenen la mateixa percepció. Avui dia la terminologia va cap una definició comú, i es refereix a la forma en què les empreses tracten als seus components i el seu entorn. De qualsevol forma la falta d'una definició àmpliament acceptada contribueix al debat sobre el significat de la RSC i les diferents polítiques per tal de ser socialment responsable.

#### **6.1.1. Corporate social performance i responsiveness**

El 1975, Preston i Post van començar a establir la legitimitat del camp de la responsabilitat corporativa. Preston i Post assenyalaren que la empresa afecta a les forces socials, però al mateix temps la mateixa empresa també està afectada per aquestes forces socials. Preston i Post substitueixen la paraula responsabilitat per la paraula rendiment per crear el terme "rendiment social corporatiu". Es van centrar el seu interès en la capacitat d'una empresa per respondre a les qüestions socials.

El 1978 William va nomenar el desenvolupament social de les empreses com la capacitat de resposta social corporativa. Aquest terme va ser definit per William com "la capacitat de l'empresa per respondre a les qüestions socials". El seu nou model aportava diferents nivells de resposta per part de l'empresa: reactives, defensives o de resposta.

#### **6.1.2. Sostenibilitat Corporativa**

La sostenibilitat corporativa va sorgir el 1987 de la Comissió Mundial sobre el Medi Ambient i el Desenvolupament. El desenvolupament sostenible satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures per satisfer les seves pròpies necessitats.



Aquest terme és utilitzat per moltes empreses a les quals no els agrada les implicacions del terme responsabilitat social corporativa. Un exemple d'això és la definició de sostenibilitat corporativa proporcionada per PriceWaterhouseCoopers el 2006: "La sostenibilitat corporativa es pot definir com a compliment de les expectatives socials per part de les empreses afegint valor social, ambiental i econòmic als seus productes, serveis i operacions".

### **6.1.3. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)**

Michael Hopkins (2007) defineix la RSC en el seu llibre "La RSC i el desenvolupament internacional" com "tractar a totes les parts i gents de l'empresa d'una forma ètica o d'una manera responsable". Per Hopkins èticament significa tractar a les parts interessades d'una manera acceptable, d'acord amb les societats civilitzades. Per a ell, la RSC inclou la responsabilitat econòmica i ambiental.

Hopkins creu que l'objectiu de la responsabilitat social és "crear estàndards cada vegada més alts de vida, preservant al mateix temps la rendibilitat de l'empresa, perquè als pobles dins i fora de la corporació".

Hopkins centra el seu anàlisi en la importància creixent de les empreses en la societat. El volum de negoci de moltes empreses multinacionals és més alt que moltes organitzacions governamentals o no governamentals. A causa d'això Hopkins pensa que les grans empreses han d'assumir una major responsabilitat per al desenvolupament. Els governs i les organitzacions no governamentals no poden seguir en el desenvolupament de la societat, sense l'ajuda de les empreses.

### **6.1.4. Responsabilitat en Front de Tots els Agents de l'Empresa**

Edward i Ramakrishna (2005) defineixen la Responsabilitat Social Corporativa com el desafiament de promoure una manera diferent de fer negocis que integra consideracions de rendibilitat financera, ètica ciutadana i respecte mediambiental. Edward i Ramakrishna proposen reemplaçar el terme RSC amb una idea que ells anomenen "la responsabilitat sobre els agents de l'empresa".

Per a ells la responsabilitat social corporativa es converteix en "un complement destinat a millorar les suposadament dures conseqüències del capitalisme".

Edward i Ramakrishna admet que el capitalisme és un sistema de cooperació social, un sistema de com treballem junts per crear valor per als altres. Però per a ells el terme RSC pot conduir a polítiques socials perilloses, on les empreses tracten de treure a centenars de milions de més persones de la pobresa a tot el món. Per a ells aquest tipus d'accions han d'involucrar als governs i organitzacions no governamentals, però per a ell les empreses s'han de centrar en el seu propi micro ambient.

#### **6.1.5. La Definició Britànica de la Responsabilitat Social Corporativa**

Nigel Griffin i Tim Clement-Jones defineixen la seva visió de la RSC en l'edició de "Investing in CSR". A Guide to Best Practice, Business Planning i the UK's Leading companies."

Per l'exministre d'Economia britànic i per Nigel Griffin, la RSC ha de definir-se com Responsabilitat Corporativa. Aquest terme es refereix la forma en les empreses tenen en compte els seus impactes econòmics, socials i ambientals que venen definits per la forma en què operen; maximitzar els beneficis i minimitzar els inconvenients.

#### **6.1.6. La Visió Europea de la Responsabilitat Social Corporativa**

L' Unió Europea va publicar la següent definició de Responsabilitat Social Corporativa en el Llibre Verd de la UE publicat juliol de 2001. La UE considera la RSC com "un concepte pel qual les empreses integren les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i les seves relacions amb els seus grups d'interès de manera voluntària".

Per a la UE, la RSC no pot substituir la normativa o la legislació relativa als drets socials i les normes ambientals. Per a la UE, en els països on no existeixen aquestes normes l'esforç s'ha de centrar en l'emissió del marc legislatiu o reglamentari adequat on es poden desenvolupar pràctiques socials responsables.

Per a la UE els més importants en el camp social responsable és el marc normatiu en lloc de les iniciatives de les empreses. Es considera essencial un marc jurídic per orientar les diferents mesures que les empreses necessiten per seguir sent socialment responsables.

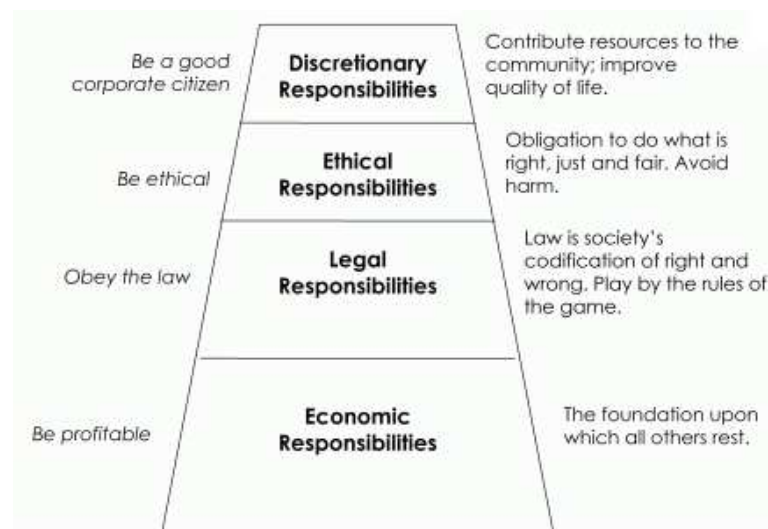
## 6.2. DEFINICIÓ I TENDÈNCIES DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilitat social de les empreses abasta la relació entre les empreses i les societats amb les que interactuen. RSC també inclou les responsabilitats que són inherents a ambdós bandes d'aquestes relacions. RSC inclou tots els actors i grups que mantenen un interès permanent en l'activitat de l'organització.

Cada empresa ha d'identificar els seus grups d'interès i la seva importància en relació amb funcionament de l'empresa. Cada vegada més, les empreses han d'incorporar els interessos de les parts col·laboradores a la visió estratègica o s'arrisquen a perdre legitimitat social.

D'acord amb la Piràmide del Carroll de l'RSE (1991), la responsabilitat social de les empreses abasta l'acció econòmica, legal, ètica i discrecional que afecta els resultats econòmics de l'empresa.

Figura 6.1. La Piràmide de la Responsabilitat Social Corporativa



Font: Carroll (1991)

L'objectiu més important d'una empresa és aconseguir beneficis per als seus accionistes. L'activitat de l'empresa deu centrar-se en aconseguir aquests beneficis, però les empreses no poden oblidar la seva interacció amb la societat.

Una altra part important de la RSE d'una empresa està complint amb els requisits legals o reglamentàries, perquè trencar aquestes regles no és socialment responsable. És evident que la llei és important, però no és més que una condició mínima de la RSC. La RSC es centra més en les preocupacions ètiques i discrecionals sobre les quals a sovint no hi ha un consens clar.

RSC afegeix valor perquè permet a les empreses identificar les necessitats i les preocupacions dels seus diferents grups d'interacció. Gràcies a aquestes activitats una empresa conserva la seva legitimitat social i maximitza la seva viabilitat financera en el llarg temps. La RSC de les empreses tracta de millorar la qualitat del seu entorn (econòmic, les parts interessades organitzacionals i socials), el que els asseguri la viabilitat i la prosperitat en els seus mercats. La RSC està incrementant el seu nivell d'importància en quatre punts fonamentals (Werther, 2006):

- *Augment de la riquesa:* Les societats amb nivells de vida més alts presten més atenció a les pràctiques de CSR, en lloc de les societats més pobres, on la necessitat d'aliment o de treball és més important que les qüestions ètiques.
- *Canvi d'expectatives socials:* Els consumidors en les societats desenvolupades esperen més les empreses. Els escàndols corporatius no beneficien a les empreses davant dels seus consumidors i poden produir alguns canvis en la percepció de la marca dels consumidors.
- *La globalització i el lliure flux d'informació:* La creixent influència dels mitjans de comunicació globals s'assegura que qualsevol acció responsable o escàndol és portat ràpidament a l'atenció del públic.
- *Sostenibilitat Ecològica:* Avui en dia la societat ja es va adonar que la Terra té límits ecològics. Això vol dir que les empreses han de ser responsables amb el medi ambient, ja que pot penalitzar una empresa per les multes imposades pel tribunal, la publicitat o la confrontació amb grups d'activistes negatiu.

### **6.3. POLITIQUES E INICIATIVES DE RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA**

Òbviament la definició de la responsabilitat social corporativa es refereix a comportar-se de forma ètica i responsable amb totes les parts interessades en una empresa amb la finalitat d'aconseguir viabilitat i millors resultats. Per introduir una política de RSC dins l'estratègia de l'empresa, les diferents iniciatives abasten tots els diferents camps de l'empresa com són els recursos humans, la cadena de subministrament, màrqueting, medi ambient, govern corporatiu i el desenvolupament.

#### **6.3.1. Recursos Humans**

Aquestes iniciatives estan dirigides a augmentar les oportunitats econòmiques, socials i polítiques per als empleats, treballadors contractats i empleats potencials en el lloc de treball. Podrien tractar d'augmentar la veu dels empleats, millorar els beneficis dels empleats, salaris, condicions de treball, i així successivament.

La relació laboral consisteix en drets i obligacions entre l'ocupador i l'empleat. Algunes de les responsabilitats són legals o contractuals; altres són socials o de naturalesa ètica. La major part de les iniciatives de recursos humans persegueixen millors condicions en els següents drets i oportunitats:

- Dret de sindicació i de negociació
- Dret a un lloc de treball segur i saludable
- Dret a la intimitat
- Dret a la igualtat d'oportunitats laborals
- Dret a ser tractat amb respecte als drets humans fonamentals
- Formació i capacitats de desenvolupament
- Els avantatges addicionals en altres societats del grup
- Dret dels salaris d'acord amb el nivell de desenvolupament

#### **6.3.2. Iniciatives de Màrqueting**

Les iniciatives de RSC orientades al consumidor inclouen innovacions de producte i millores com menor contingut de carboni, aigua i energia; així com la

promoció, la publicitat i les estratègies de distribució. Nous productes com les reduccions en emissions de carboni són sovint les primeres evidències de la RSC orientada al consumidor.

L'objectiu principal d'aquestes iniciatives de marketing és descobrir les necessitats i desitjos dels consumidors. La majoria dels ingressos d'una empresa provenen de les vendes. L'esforç d'una empresa destinat a l'anàlisi de comportament i les preferències dels seus clients reportarà més beneficis i viabilitat en el futur. Si una empresa és capaç de cobrir les necessitats futures dels consumidors, açò suposarà la possibilitat d'aconseguir una major quota de mercat en un futur.

La promoció i la publicitat han de seguir els principis ètics. Un dels primers requisits és el respecte als competidors, en cas contrari els clients podrien sentir que l'empresa no respecta les regles i no té principis. L'explosió de les tecnologies de la informació suposa que les empreses han d'augmentar la seva responsabilitat ètica en els camps de publicitat i promoció.

### **6.3.3. Iniciatives d' Aprovisionament**

Aquestes iniciatives estan dirigides a garantir l'adquisició o l'acumulació de productes, matèries primes o semi acabats necessaris. Aquests inclouen l'accés al capital, matèries primeres i tecnologia. Les Iniciatives de RSC a la cadena de subministrament poden centrar-se en:

- El monitorització i fer complir els codis de conducta.
- Investigar les pràctiques de gestió ambiental dels proveïdors i el compromís amb el medi ambient de materials a comprar.
- El desenvolupament d'innovacions per a l'abastiment sostenible.
- L'estreta col·laboració amb proveïdors de qualitat orientada permet a les empreses desenvolupar els productes que els clients necessiten i assegurar que aquests alcancen alts estàndards de satisfacció del client.
- Les polítiques de pagament. Una política de pagament exacta pot ajudar els proveïdors a millorar el seu rendiment. El termini de pagament amb un proveïdor pot mostrar com l'empresa tracta a aquest proveïdor.

Massa períodes llargs no ajuden als petits proveïdors i desprestigien la posició de l'empresa.

#### **6.3.4. Iniciatives de Desenvolupament**

Aquestes iniciatives estan dirigides a la construcció de capital social, la creació d'infraestructura i capacitats en les comunitats per construir el comerç, millorar la salut pública, l'educació i el benestar general. Aquests poden ser dirigits a la comunitat local o als sectors menys afavorits de la societat.

Els objectius es divideixen en:

- Millorar el capital humà, recolzant escoles, activitats culturals i demes iniciatives relacionades amb la cultura i el coneixement.
- Millorar la infraestructura per als programes de salut i atenció pública.
- Millorar el capital social d'una comunitat donant suport a parcs i recreació; ajudar a les persones menys afavorides i participar en el desenvolupament econòmic.

#### **6.3.5. Iniciatives Medi Ambientals**

Aquestes iniciatives busquen generar externalitats ambientals positives o reduir la producció d'externalitats ambientals negatives associades amb la producció de béns i serveis de les empreses. Aquestes activitats poden ser dirigides al desenvolupament sostenible. Les societats necessiten seguir creixent, però es molt important reduir la quantitat de recursos que consumeixen. Alguns dels objectius son reduir la contaminació i aconseguir industrialitzar d'una forma més neta.

Les noves tecnologies com panells solars, diversos controls en els estàndards de consum o reduir les emissions de gasos son algunes iniciatives que poden adoptar les empreses per tal de preservar el medi ambient.

### 6.3.6. Govern Corporatiu

Aquestes iniciatives busquen millorar el govern corporatiu i crear noves regles que regulen la generació i la distribució dels beneficis. D'acord amb Griffin i Prakash (2010) aquestes activitats poden ser abordades amb:

- **Disciplina:** Les empreses emeten el seu regim de comportament, a més del bon comportament universalment reconegut. Les empreses han de destacar els seus punts més importants en la presa de decisions per tal d'aconseguir el bon govern.
- **Transparència:** Aquesta és una mesura de la bona gestió basada en posar la informació necessària a disposició de manera franca, precisa i oportuna, fins i tot informes generals i comunicats de premsa. Aquestes iniciatives ajuden als inversors i no inversors a obtenir una imatge real del que està passant a l'empresa.
- **Independència:** Aquest terme es refereix al fet que l'empresa utilitza els mecanismes per tal de minimitzar o evitar els possibles conflictes d'interessos que puguin existir, un predomini d'un executiu fort o gran el domini per part d'un paquet accionarial.
- **Responsabilitat:** Els prenedors de decisions necessiten informació fiable, la comptabilitat proporciona aquesta informació en una empresa, però l'empresa ha d'establir algunes normes i procediments per tal d'obtenir informació fiable. Les empreses poden seguir les normes comptables internacionals aplicades amb transparència.
- **Responsabilitat:** Cada nivell en una empresa té determinades responsabilitats, així els gerents i directors han de prendre decisions per tal d'establir un funcionament correcte de l'empresa.
- **Equitat:** El sistema que existeix dins de l'empresa ha de tenir en compte tots els que tenen interessos en l'empresa i el seu futur. Fins i tot els drets dels grups petits han de ser coneguts i respectats. Per exemple els accionistes minoritaris deuen ser tractats igual que els accionistes dominants.



#### 6.4. L'APARICIÓ D'ESTANDARDS EN MÀTERIA DE RSC

Durant 1990 van sorgir moltes iniciatives diferents de directors, gerents o propietaris per tal d'informar de la percepció dels problemes ambientals com a oportunitats i actituds de gestió sobre la prevenció de la contaminació. Hart i Ahuja (1996) van analitzar els rendiments financers i es relacionant-los amb la contaminació tractant d'establir un vincle entre ells. Waddock i Greus (1997) utilitzen el mateix procediment, tractant de trobar una correlació entre les variables financeres i l'acompliment social, el que suggereix que el bon acompliment financer previ proporciona la flexibilitat necessària per millorar l'acompliment social.

El 1996, un esforç conjunt de la UK Consultancy Sustainability i el United Nations Environment Program (UNEP) desenvoluparen un sistema de puntuació basat en 50 temes i el van aplicar als informes de 40 empreses el 1996. El 1999 El sistema de puntuació de Deloitte Touche Tohmatsu es deriva en el Sustainability UNEP System i és en gran mesura una versió d'ella (Morhardt, Baird i Freeman, 2002).

A més d'aquests sistemes de puntuació, que estan dissenyats per avaluar els informes ambientals després dels fets, també hi ha una sèrie de directrius destinades a influir en el contingut dels informes ambientals. El primer va ser publicat en 1989, de la Coalició per Economies Ambientalment Responsables (CERES), un grup de grans inversors institucionals de responsabilitat social d'Estats Units. Altres pautes freqüentment citades són les de la Federació d'Experts Comptables Europeus, Fondazione Eni Enrico Mattei i Public Environmental Reporting Initiative (Morhardt, Baird i Freeman, 2002).

A la fi de 1997, la Global Reporting Initiative (GRI) es va establir amb l'objectiu d'elaborar directrius aplicables a escala mundial per informar sobre l'acompliment econòmic, ambiental i social. Pocs anys després, el juny de 2000 es va promulgar la " Guia de Sostenibilitat per a l'elaboració de Drets Econòmics, Acompliment Ambiental i Social" (GRI, 2000). Va ser promoguda pel GRI i pel Programa Ambiental de les Nacions Unides (UNEP) i el CERES, que van crear conjuntament la GRI el 1998 (Morhardt, Baird i Freeman, 2002). El Sustainability Reporting Guidelines G3.1 és el més utilitzat en l'actualitat i recull tots els aspectes importants per a la responsabilitat social de les

empreses. Va ser llançat en 2011 per completar el contingut del G3 llançat en 2006. El G3.1 conté característiques expandides amb orientació sobre els impactes locals de la comunitat, els drets humans i de gènere (GRI, 2011).

D'acord amb la missió i visió de la Global Reporting Initiative (GRI) l'organització continua l'evolució de les seves directrius i va llançar la seva quarta generació de Sustainability Reporting Guidelines (G4) al maig de 2013. El GRI ha establert un període de temps de dos anys per a la transició al G4, que significa que els informes emesos després del 31 de desembre 2015 han de seguir G4, però fins aquest moment les companyies poden fer servir el G3.1 (KPMG, 2013). Les directrius del G4 poden a primera vista no ser un canvi radical de G3, però, de fet, tenen un impacte significatiu en el procés d'informació corporativa.

També en 1997 la norma SA 8000 va ser aprovada internacionalment. El propòsit d'aquesta norma és que les empreses certificades garanteixen als seus clients que els productes es fabriquen en condicions de treball humanitàries (Ulrich i Rasche, 2007). La SA 8000 és la iniciativa més important en el món de l'empresa quan es tracta de la institucionalització de l'ètica dels negocis a través de les normes de rendició de comptes. La SA 8000 proporciona un sistema de verificació acceptat internacionalment per a l'exercici ètic i un marc global per crear les condicions de treball decents (Goebbels i Jonker, 2003).

El 1999 va aparèixer per primera vegada la sèrie AA1000, llançada l'Accountability Principles Standard, que és una organització sense ànim de lucre que treballa promovent la innovació comptable per al desenvolupament sostenible. La Sèrie AA1000 van ser dissenyada per ajudar les empreses, els grups d'interès, auditors, consultors i organismes de normalització. La sèrie AA es basa en tres premisses principals: exclusivitat, rellevància i capacitat de resposta (Leipzig, 2010).

Després de la primera aparició de la sèrie AA1000, aquesta van ser revisada i millorada en 2003 per la AA1000AS i pel Stakeholder Engagement Standard AA1000SES publicat el 2005. Durant el 2008 també es van publicar l'informe AA1000APS per par del Accounting Principles Standard que proporciona la base per a la comprensió i l'assoliment la sostenibilitat.

Els més importants són els proporcionats per l'Organització Internacional de Normalització, ISO. Aquestes se centren en la certificació de la responsabilitat social corporativa mitjançant l'establiment de diverses mètriques i certifiquen el seu compliment. Sistemes de gestió, com ara ISO 9000 o ISO 14000 busquen desenvolupar pràctiques en les àrees de qualitat, seguretat, gestió ambiental i RSC. Aquestes inclouen les ISO 14031, que són pautes d'avaluació d'acompliment ambiental i que s'estenen als béns ecològics comuns.

El 2010 es va posar en marxa la ISO 26000 que proporciona orientació sobre com les empreses i organitzacions poden operar d'una manera socialment responsable. L'ISO 26000 proporciona orientació en lloc de requisits, de manera que no pot certificar a diferència d'algunes altres normes ISO. En el seu lloc, ajuda a aclarir el significat de la responsabilitat social, ajudar a les empreses i organitzacions a traduir els principis en accions efectives i compartir les millors pràctiques de responsabilitat social corporativa (ISO 26000: 2010).

Taula 6.1. Resum dels Estàndards per a la Normalització de la RSC

| Nom                 | Institució  | Tipus d'Informe                 | Característiques  | Primera Aparició |
|---------------------|---|---------------------------------|---|------------------|
| CERES report        | Coalition for Environmentally Responsible Economies | Informe Escrit                  | Guia per dirigir els informes de sostenibilitat                     | 1989             |
| Internal Analysis   | Owners, managers i directors of the companies.      | Anàlisi Financer                | Comparació de ratis financers amb les polítiques de sostenibilitat  | First 1990's     |
| Sustainability-UNEP | Consultancy Sustainability i the United Nations     | Sistema Mètric amb Certificació | Evaluació dels 50 tòpics més reconeguts en termes de sostenibilitat | 1996             |

|                                       |  |                |   |      |
|---------------------------------------|--|----------------|---|------|
| ISO 14031 i ISO 9000                  | International Organization for Standardization | Sistema Mètric | Anàlisi mètric de paràmetres de la sostenibilitat | 1999 |
| ISO 26000                             | International Organization for Standardization | Informe Escrit | Guia per dirigir els informes de sostenibilitat   | 2010 |
| Sustainability Report of GRI G1 to G4 | Global Reporting Initiative (GRI)              | Informe Escrit | Guia per dirigir els informes de sostenibilitat   | 2000 |
| AA 1000 Series                        | Accountability                                 | Informe Escrit | Guia per dirigir els informes de sostenibilitat   | 1999 |
| SA 8000                               | Standard Accounting                            | Informe Escrit | Guia per dirigir els informes de sostenibilitat   | 1997 |

Font: Creació Pròpia Basada en Leipziger (2010)

L'estudi proporcionat per Morhardt, Baird i Freeman en 2002 "Scoring Corporate Environmental i Sustainability Reports" reflecteix com els diferents informes de responsabilitat social corporativa disponibles abans que informe GRI i ISO 14031 avaluen els diferents aspectes de les empreses sense un enfocament crític.

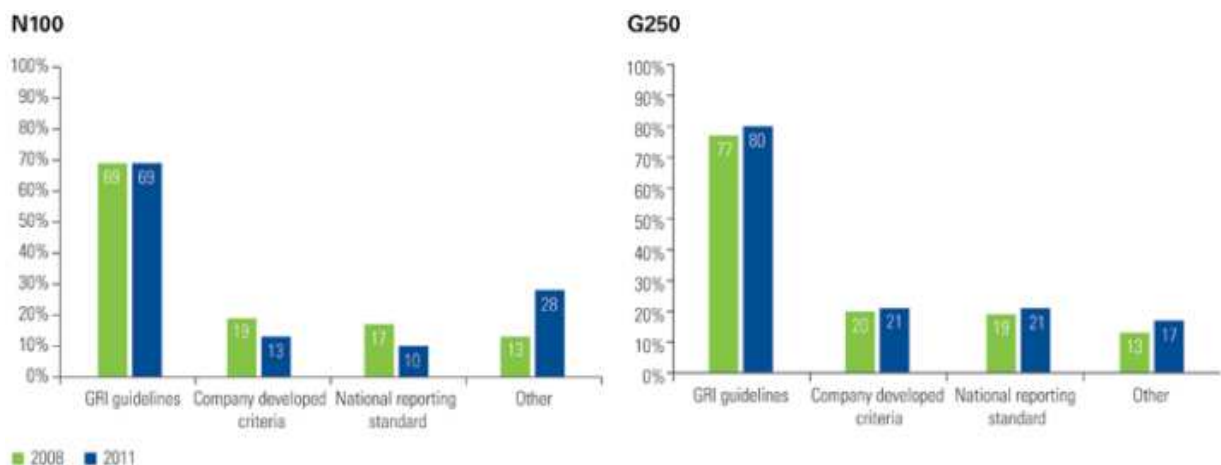
Les directrius de la GRI i certificats ISO són molt més detallats i complets, resulten molt més exigents que els altres. De fet aquests dos mètodes d'avaluació de responsabilitat corporativa són els més utilitzats avui en dia en el món dels negocis. L'article de Morhardt, Baird i Freeman (2002) reflecteix clarament que el combinació de certificat ISO, ISO 14031 i ISO 9000 amb la guia del GRI són les eines més poderoses pel que fa a l'avaluació de la responsabilitat social corporativa.

Pintor-Morland i Deu Bos (2010) donen suport a la guia del GRI i els certificats ISO. Els consideren com les eines més poderoses pel que fa a la RSC i donen encara més credibilitat a les últimes versions, el G.3.1 i la ISO 26000.

### 6.5. L'INFORME DE SOSTENIBILITAT DEL GRI

El GRI és una organització que produeix un ampli marc d'informes de sostenibilitat que s'utilitzen àmpliament en tot el món. El GRI ha estès innegable la seva influència en aquesta posició, amb el 80 per cent de les empreses del G250 i el 69 per cent de les empreses N100 seguint les directrius per a l'elaboració de l'informe de sostenibilitat del GRI. El GRI ha posat gran esforç en la promoció de les seues directrius a tot el món (KPMG, 2013).

Figura 6.2. El GRI com a Estàndard Mundial per Informar sobre la RSC



Font: KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013

#### 6.5.1. Definició i Característiques

D'acord amb les directrius del G3.1 per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat emesa per la Global Reporting Initiative el 2011, la memòria és "una sola revelació, consolidada que ofereix una presentació raonable i equilibrada de l'acompliment d'uns objectius en un període de temps fix. Les parts interessades haurien de poder accedir directament a tota la informació de l'informe des d'una única ubicació, com un índex de contingut".

Cada informe de sostenibilitat té característiques diferents depenent la forma en què tracten els preparadors dels canals d'informació i que ells decideixin emetre.

#### **6.5.1.4. Nivells d'Aplicació**

Les Memòries de Sostenibilitat es poden emetre en diferents nivells de coneixement i precisió. Els reporters han de declarar el nivell al qual correspon l'informe depenent dels "Nivells d'Aplicació del GRI". El Nivell d'Aplicació es comunica clarament per a que pugui ser acceptat. Aquests nivells es titulen com:

- C per als nous o principiants.
- B per a aquells amb alguna experiència.
- A per reporters avançats.

Els criteris d'informació que es troben en cada nivell reflecteixen una creixent aplicació o cobertura del marc GRI. Una organització és capaç de declarar un "més" (+) en cada nivell (ex., C +, B +, A +) si s'han utilitzat mecanismes de verificació externa.

La verificació externa s'ha de dur a terme pels grups competents o persones externes a l'organització. Aquests poden emprar estàndards professionals per a la garantia, o poden implicar enfocaments que segueixen un sistema documentat i processos basats en l'evidència. Han de comprovar la veracitat de les dades de l'informe i emetre conclusions pel que fa a la credibilitat del mateix.

Aquestes distincions de nivell fan que sigui més fàcil i comprensible la GRI per als lectors i els preparadors. Els lectors tenen informació clara sobre fins a quin punt s'ha aplicat el marc GRI i mostrar la informació de l'última versió per tal de millorar la propera.

#### **6.5.1.5. Suplements Sectorials per al G3.1**

L'orientació per sectors és proporcionada pels Suplements Sectorials del GRI, versions de la guia per a les memòries de sostenibilitat, però centrades en els

diferents sectors. Aquests suplementos sectorials es van posar en marxa a partir de 2008 com la complementació de la guia G3 i es van millorar, a la vegada que la guia es va actualitzar amb la versió G3.1. El suplement per al sector de serveis financers van se desenvolupats per múltiples parts interessades, diversos grups de treball formats per voluntaris dels serveis financers de les empreses, inversors, treballadors, organitzacions no governamentals i organitzacions de recerca.

Molts sectors s'enfronten a problemes específics de sostenibilitat que han de ser captats en els informes de sostenibilitat. Aquests termes no poden ser coberts en el general.

L'orientació sectorial es desenvolupa amb l'experiència dels grups de treball de múltiples parts interessades internacionals. El desenvolupament segueix el degut procés de GRI, incloent els comentaris del públic, i es basa en un enfocament d'una recerca de consens (GRI, 2011).

Els suplementos sectorials disponibles per sectors son:

- Els operadors d'aeroport
- Construcció i Immobiliària
- Les centrals elèctriques
- Organitzadors d'Esdeveniments
- Serveis Financers
- Processament d'Aliments
- Mitjans de comunicació
- Minería i Metalls
- ONGs
- Petrolí i Gas

### **6.5.2. L'Expansió de l'Informe de Sostenibilitat**

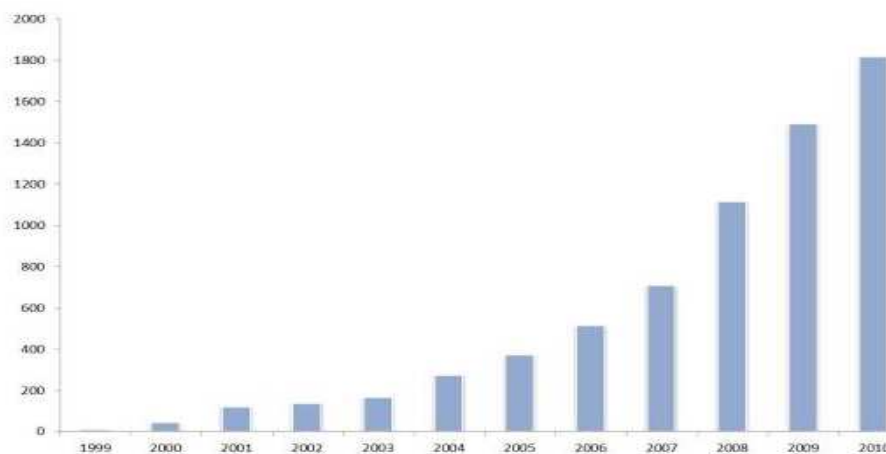
Avui en dia, l'informe més prominent en el camp de Responsabilitat Social Corporativa és l'Informe de Sostenibilitat basat en la guia del GRI, que es proporcionat i avaluat per la Global Reporting Initiative. La majoria d'aquestes empreses que utilitzen la guia per a l'informe de sostenibilitat del GRI son líders en els seus respectius sectors en el món: serveis financers, construcció,

químics, agricultura, tecnologia i molts altres. Les companyies financeres com el Banc Santander, Bank of America, el Banc de Canadà, Citibank o molts altres representen els líders del sector financer que utilitzen aquest informe. En altres sectors Bayern, Wall-Mart, Volkswagen, Vodafone, Toshiba o LEGO representen el lideratge d'aquest informe en l'actual món empresarial (KPMG, 2011).

Les següents xifres reflecteixen el creixement de memòries de sostenibilitat emesos durant els últims 10 anys. Des de 1999, quan el Global Report Initiative va llançar la seua primera guia (Model G1) fins a l'any 2009 el nombre d'informes van creixen exponencialment. Quan en 2002 el GRI va llançar la nova versió de seua guia per a l'informe de sostenibilitat, el G3 i el G3.1 en el format actual, el creixement va ser encara més gran.

El creixement reflecteix com les empreses confien en l'Informe de Sostenibilitat del GRI com una guia per emetre els seus informes de responsabilitat social corporativa.

Figura 6.3 Evolució del Informe de Sostenibilitat del GRI



Font: Global Reporting Initiative 2011



### **6.5.3 L'Estructura de l'Informe de Sostenibilitat**

#### **6.5.3.1. Estratègia i Perfil**

##### 6.5.3.1.1 Estratègia i Anàlisi

Aquesta secció està destinada a proporcionar un alt nivell d'informació respecte als temes estratègics per tal d'establir el marc estratègic en el qual opera l'empresa. Aquest punt ha de ser dividit en dues parts rellevants: una declaració per part dels que prenen les decisions de més alt rang de l'organització (per exemple CEO) i una descripció dels principals impactes, riscos i oportunitats.

La declaració del president ha d'incloure:

- Les prioritats estratègiques i assumptes clau a curt i mig termini en matèria de sostenibilitat.
- Anàlisi de l'entorn polític i econòmic pel que fa a la sostenibilitat.
- Clau d'esdeveniments, èxits i fracassos en el període examinat.
- Els principals reptes de l'organització i els objectius per als propers anys.
- Anàlisi dels objectius de rendiment front.

La descripció dels principals impactes, riscos i oportunitats ha d'incloure:

- Descripció dels impactes més importants que l'organització té en els seus grups d'interès.
- Prioritats en reptes, oportunitats i riscos. Com fer front a aquests respecte a les tendències de sostenibilitat.
- Descripció dels mecanismes de govern.

##### 6.5.3.1.2. Perfil de l'Organització

Aquesta secció ha de ser una imatge de l'empresa. Les dades més importants de la seva activitat econòmica han de ser recollides en aquesta secció. Aquesta secció ha de proporcionar al lector una visió general de l'activitat de l'empresa.

El punt de perfil organitzacional ha d'incloure:

- Nom de l'empresa.
- Principals marques, productes i serveis.
- Estructura operativa de l'organització.
- Localització de la seu de l'organització.
- Les diferents ubicacions de l'empresa.
- Naturalesa de la propietat i forma jurídica.
- Mercats.
- Informació econòmica com el nombre d'empleats, vendes netes, termes de capitalització i la quantitat de producte servit.
- A més, l'empresa pot afegir una altra informació financera per fer valer la seua posició.

#### 6.5.3.1.3. Govern Corporatiu, Comitès i Compromisos

En aquesta secció es descriu l'estructura de govern de l'organització. Mostra el mandat i la composició d'aquests comitès i indica la seva responsabilitat directa sobre l'acompliment econòmic, social i ambiental.

L'informe ha de resumir així els processos per avaluar l'acompliment propi del màxim òrgan de govern, en especial respecte a l'acompliment econòmic, ambiental i social. Al mateix temps, l'informe ha d'evaluar el govern d'aplicació respecte a les declaracions de missió i valors, codis de conducta i principis.

L'objectiu final d'aquesta secció és l'anàlisi de la gestió empresarial en termes de sostenibilitat; pel fet que cada procés, decisió i simple canvi en el govern corporatiu han de ser recollits i analitzats.

#### **6.5.3.2. Indicadors Econòmics**

Els indicadors econòmics mostren el flux de capital entre els diferents grups d'interès i els principals impactes econòmics de l'organització en la societat. La rendibilitat financera és fonamental per entendre l'organització i la seva pròpia sostenibilitat.

Alguns dels indicadors econòmics més importants a mencionar son:

- Valor econòmic directe generat i distribuït, incloent ingressos, costos d'explotació, retribució a empleats, donacions i altres inversions en la

comunitat, els ingressos i pagaments a proveïdors financers i a governs.

- Ajudes financeres significatives rebudes de governs.
- Política, pràctiques i proporció de despesa corresponent a proveïdors locals en llocs on es desenvolupin operacions significatives.
- Procediments per a la contractació local i proporció d'alts directius procedents de la comunitat local.
- Desenvolupament e impacte de les inversions en infraestructures i els serveis prestats per al benefici públic mitjançant activitats comercials.

### **6.5.3.3. Indicadors Ambientals**

La dimensió ambiental de la sostenibilitat es refereix als impactes de l'organització en els sistemes naturals, inclosos els ecosistemes, la terra, l'aire i l'aigua. Els indicadors ambientals cobreixen el rendiment en relació amb els inputs (per exemple, materials, energia o aigua) i sortides (per exemple, emissions, contaminació o residus).

En aquesta secció de l'informe reuneix informació sobre materials, energia, aigua, biodiversitat, emissions i residus. Alguns indicadors bàsics són:

- Volum de material utilitzat.
- El volum de material reciclat utilitzat.
- El consum d'energia.
- Iniciatives per proporcionar eficiència energètica i les energies renovables.
- Volum total d'aigua utilitzada i reciclat.
- Impactes de les activitats, productes i serveis sobre el medi ambient.
- Estratègies i plans futurs per gestionar els impactes sobre la biodiversitat.
- Total d'emissions directes i indirectes de gasos d'efecte hivernacle.
- Les emissions de substàncies que perjudiquen la capa d'ozó.
- Plans i estratègies per controlar i reduir les emissions.

- Els impactes ambientals del transport de mercaderies, materials o mà d'obra.

#### **6.5.3.4. Indicadors Socials**

La primera directriu que s'indica en aquest apartat és seguir la normativa vigent en matèria de drets humans, com la declaració dels drets humans o altres. Llavors aquesta secció evalua les condicions laborals i analitza com l'empresa tracta, donen suport i ajuden als seus propis empleats. Els indicadors socials es dirigeixen cap a:

- Les pràctiques d'ocupació i el treball decent.
- Drets humans i gestió de relacions.
- Salut i seguretat en el treball.
- La formació i l'educació.
- Diversitat e igualtat d'oportunitats.
- Responsabilitat del producte.
- La política pública.
- Tractament de la corrupció.
- Salut i seguretat del client.

#### **6.5.4. Punts claus del nou G4**

D'acord amb la missió i visió de la Global Reporting Initiative (GRI) l'organització contínuament evoluciona de les seves directrius i va llançar la seva quarta generació Sustainability Reporting Guidelines (G4) al maig de 2013. El GRI ha establert una línia de temps de dos anys per a la transició al G4, que significa que tots els informes emesos després del 31 de desembre 2015 han de seguir G4, però fins aquesta data les empreses poden fer servir G3.1 (KPMG, 2013).

El G4 es una actualització que anima als redactors dels informes a centrar el contingut sobre els temes de més importància per al seu negoci, en lloc d'informar sobre tot. Segons la directriu emesa en 2011 i l'article escrit pel KPMG en el mateix any, els principals canvis són:

- Els informes han de començar amb un enfocament en els assumptes materials, per centrar-se en els punts que s'han aconseguit materialment.
- Els informes han de contenir una discussió detallada de com l'organització gestiona els aspectes materials.
- Els informes han de detallar els principals impactes de cada aspecte material.
- Les organitzacions han d'explicar el procés que passen per definir els seus aspectes materials, riscos i oportunitats, i descriure com les parts interessades participen en aquest procés

Comparant amb la G3.1 actual, la materialitat no és un nou concepte i el principi segueix sent el mateix que en G3. No obstant això, G4 fa més enllaços específics entre la materialitat i les informacions de gestió. El G4 també conté nous requisits per a les organitzacions que els permet explicar el procés que utilitzen per identificar els seus aspectes materials.

## **6.6. LA RSC EN EL SECTOR FINANCER**

### **6.6.1. Evolució de les Diferents Regles**

Durant diverses dècades, el sector bancari s'havia considerat com un sector neutral amb un l'impacte ambiental i social limitat en comparació amb altres sectors com l'industrial o el químic (Elkington, 1994).

El Global Compact va ser anunciat per l'ex- secretari general de les Nacions Unides, Kofi Annan, en el Fòrum Econòmic Mundial de Davos (Suïssa, 1999). La seva intenció era que les companyies financeres adoptaren alguns principis universals en matèria de drets humans, normes laborals i medi ambient. El programa era una opció voluntària per a les empreses.

Dos anys després, el 2001, la Comissió de la Unió Europea va publicar en el seu llibre verd el "Marc europeu per a la responsabilitat social", amb un punt especial per a les entitats financeres. El 2002, la Global Reporting Initiative va emetre els seus indicadors específics per al sector financer en termes de RSC.

Totes les iniciatives recents entenen que la integració de la RSC en el sector financer s'ha incrementat de dues maneres diferents: la recerca de la responsabilitat social i ambiental en les operacions bancàries i la integració de la sostenibilitat en l'anàlisi de les operacions comercials en el sector.

D'un altra banda, els Principis d'Equador (2006), que van ser acordats en què per 10 dels principals bancs i promogut per Citigroup al juny de 2003, es van establir alguns principis per a la RSC en el sector bancari. Els Principis d'Equador són un conjunt de principis acordats pels bancs signants per finançar projectes que compleixen amb criteris socialment responsables.

### **6.6.2. RSC al Funcionament de les Institucions Financeres**

Per a Muñoz, Fernández i Gonzalez (2004), la RSC en una institució financera es centra en les iniciatives socials i ambientals. Les tres àrees amb alt impacte social i ambiental en una entitat financera són bones pràctiques, banca social i operacions amb països en desenvolupament.

- **Bones Pràctiques:** Incorporació i aplicació de nous criteris ètics en l'evaluació i adjudicació de préstecs i les polítiques d'inversió. Aquestes practiques pretenen previndre i evitar el finançament de negocis dedicats a pràctiques rebutjades universalment.
- **Banca Social:** Es refereix a participar en la comunitat en la qual treballa el banc. Una institució financera ajuda a la seva comunitat quan fa crèdits de fàcil accés i ofereix serveis financers a regions o comunitats socialment excloses.
- **Operacions amb països en desenvolupament:** els bancs als països desenvolupats tenen especial influència en el desenvolupament del Sud i és per això que han de prestar atenció als països que financen en lloc de contribuir al creixement del seu deute. Els bancs en els països desenvolupats han de redissenyar el deute o reduir la participació en el capital de les institucions financeres locals d'acord amb la Resolució de Rio el 1993.

### 6.6.3. La Banca Sostenible

Els bancs són vulnerables a les acusacions de conducta socialment inadequada a través de les accions dels seus clients, perquè els bancs són de vegades considerats responsables sobre la base que son ells els que financen aquest tipus d'activitats inadequades.

La banca de la sostenibilitat requereix la incorporació de les consideracions socials i ambientals en el disseny de productes financers o les polítiques d'inversió i préstec. L'assumpció de riscos i l'estratègia general de negocis estan influenciats també.

Tot i la majoria dels bancs no els agrada la banca sostenible adduint que no són unes institucions reguladores, aquest tipus de banca s'està expandint. La pressió de les forces externes com els governs, clients, competidors, organitzacions no governamentals i la societat en general exigint aquest tipus de comportament en els intermediaris financers suposa que els bancs són molt més centrat en aquestes qüestions.

### 6.6.4. Model de Banc Socialment Responsable

La socialment responsable no busca els més alts rendiments financers, busca la major viabilitat en el futur en termes de sostenibilitat. Aquesta és la raó per la que la RSC en el sector bancari suggereix del suport al finançament dels productes sostenible i de les pràctiques socialment responsables.

Resumint els diferents enfocaments de la responsabilitat social corporativa en el sector bancari i seguint els criteris de sostenibilitat bancaria emès per Torres, Fernández i González, un criteri per identificar la banca responsable pot ser establert.

Una institució financera ha de seguir la majoria dels indicadors amb la finalitat de ser considerada com un entitat sostenible o socialment responsable.

- L'aplicació de les directrius i principis de la UNEP.
- L'establiment i certificació de normes com la ISO 14031, ISO 9000, AA1000 o SA 8000.
- Emetre un informe de sostenibilitat seguint la majoria dels punts de les directrius del GRI. L'informe ha de recollir informació social i mediambiental. Ha de ser verificat per un organisme independent.

- Avaluació dels projectes dels clients i el seu acompliment ambiental. Els Principis d'Equador seran les referències per evaluar aquests punts. Els clients o projectes que suposen un problema per al medi ambient i la societat han de ser rebutjats.
- Donar suport a la comunitat a través de productes adaptats a les seues necessitats i demandes especials.
- Les polítiques de crèdit favorables als països en desenvolupament que tracten de reduir el seu deute. El banc ha de ser transparent en aquestes operacions amb la finalitat de ser sostenible.
- Redissenyar les polítiques socials per millorar l'accés dels grups socials discriminats als serveis financers.

#### **6.6.5. Suplement Sectorial per al Serveis Financers al G3.1**

El Suplement Sectorial per als Serveis Financers (FSSS) aporta a les institucions del sector una visió permenoritzada de la guia del GRI. Aquest inclou la guia original, acompanyada d'altres indicadors econòmics, ambientals i socials. Aquest suplement sectorial aporta comentaris i solucions addicionals per donar resposta a les principals qüestions i dubtes d'aquest sector.

#### **6.6.6. Productes Financers Sostenibles**

L'objectiu principal d'un banc sostenible és satisfer i ajudar a les parts interessades i relacionades amb la institució. La responsabilitat social corporativa s'ha d'introduir en tots els assumptes de l'organització financera. Les diferents operacions comercials han de ser analitzades a través del punt de vista econòmic i sostenible. A més, una institució financera pot oferir diferents productes orientats a assolir els estàndards de sostenibilitat mes alts possibles. Alguns d'ells són els següents:

- Els fons d'inversió: Hi ha diferents inversió sostenible que se centra en una àrea específica, com els fons ambientals, fons socials i fons d'innovació. Fons d'innovació són fons establerts per finançar tecnologies pioneres, com els projectes solars, energies eòliques i de biomassa.



- Micro crèdit: Prestació de micro crèdit ha crescut en els últims anys. Micro crèdit és descrit per Jeuken com petits préstecs a persones de baixos ingressos per sostenir el treball per compte propi o la posada en marxa de les empreses molt petites. Les quantitats d'aquests préstecs solen ser petites. L'objectiu d'ells és ajudar a les persones discriminades i pobres a sortir de la pobresa.
  
- Targetes de crèdit: A més, alguns bancs ofereixen targetes de crèdit amb un toc verd, com la Targeta Mundial Natural de Swedbank a Suècia i el Affinity Card del Royal Bank of Canada WWF Visa o l'Environmental Defense Platinum MasterCard de Citigroup. Aquestes targetes de crèdit funcionen com targetes de crèdit normals, només un percentatge dels interessos que han de pagar seran donats a una organització de caritat.
  
- Les organitzacions de caritat pròpies: Molts bancs creen la seva pròpia organització de caritat. Aquestes organitzacions utilitzen per ajudar a la comunitat local.

## 7.7. LA REFORMA DEL SISTEMA FINANCER AMERICÀ

### 7.1. EL MARC DE LA REFORMA

Va ser en 2008 quan el Departament del Tresor i la Reserva Federal van haver d'intervenir per salvar el sistema financer dels Estats Units en la pitjor crisi després de 80 anys. Molts nord-americans es van veure afectats per la desocupació a tot el país, moltes empreses van tenir moltes dificultats, els preus de l'habitatge van caure i l'estalvi va disminuir. A causa de tots aquests problemes, el govern es va veure obligat a prendre diferents mesures per reactivar el sistema financer. L'objectiu era que les persones pogueren accedir a préstecs per comprar cases o automòbils, pagar l'educació i finançar les empreses (Uku, 2009).

En moltes empreses els nous productes financers més complexos que altres, no van ser ben gestionats. La manca de transparència i control en els mercats van ser algunes de les principals raons d'aquesta crisi. Les pràctiques de compensació dins de la indústria de serveis financers recompensats beneficis a curt termini a costa de valor a llarg termini van ser un altre dels greus problemes.

Nous tipus d'hipoteques va augmentar les facilitats d'obtenir una nova casa. Però aquest creixement no era real, perquè molts d'aquests préstecs van acabar en fracassos. Aquests nou tipus d'hipoteques va tenir diferents condicions, que eren difícils d'entendre per als clients. Molts d'ells no eren capaços de pagar els seus préstecs, el que va accelerar la falta de liquiditat en el començament de la crisi.

La crisi financera i la necessitat d'una nova regulació per reforçar el sistema financer davant del client animà el Govern d'Obama i el Departament d'Hisenda a emetre una nova regulació en matèria de finances. No obstant això, aquesta nova regulació porta al país als estàndards més alts en termes de regulació, el que no és bo des del punt de vista de les empreses financeres. La reforma va ser aprovada pel Congrés el maig de 2010.

## **7.2. PRINCIPALS PUNTS DE LA REFORMA FINANCERA**

### **7.2.1. El Reforçament de la FED**

La Fed té la missió de regular i supervisar l'acompliment de les empreses financeres annexes a la Fed. La intervenció de la Fed en el possible fracàs d'AIG suposa una millora i major control de les empreses suficientment grans com per a arriscar l'estabilitat del sistema financer dels Estats Units.

La reforma anima la Fed a controlar els requisits de capital a les diferents empreses financeres i apunta a les empreses a assegurar la seva situació financera davant de possibles situacions problemàtiques en el futur. La Reserva Federal requereix diferents informes comptables per analitzar les diferents empreses en termes d'actius, responsabilitat, l'equitat e inversions.

Alhora, la Fed vol reforçar el control dels riscos sistemàtics en els mercats financers. La Fed tindrà capacitat per supervisar les diferents branques i entitats filials, incloses les que treballen en altres mercats no regulats. La Fed intenta eliminar aquests fluxos de capitals entre empreses pertanyents al mateix grup per tal d'assolir els riscos mínims. Aquestes operacions ofereixen una perspectiva diferent de la situació real de l'empresa i suposen un alt risc per al mercat i els consumidors.

### **7.2.2 Mesures per a les Empreses i Mercats Financers**

La reforma estableix la creació d'un Consell de Supervisió de Serveis Financers amb reguladors financers per identificar els riscos sistèmics emergents i millorar la cooperació interinstitucional. Aquest òrgan coordina l'activitat dels diferents reguladors, que estableix regles diferents per als extrems dels alts directius.

Es proposa un nou supervisor nacional de bancs per tal de controlar tots els bancs federalment. Alhora, la Reforma Financera convida a aquelles entitats financeres a que segueixen les seves pròpies normes a unir-se al Sistema Federal i convertir-se en un Banc Federal en lloc d'estar sols sota els estatuts de la Fed.

La nova regulació inclou nous requisits per a la transparència del mercat, una regulació més forta de les agències de qualificació creditícia i el requisit que els emissors i creadors conserven un interès financer o una participació en els préstecs. Les penes per als consumidors que utilitzen productes derivats de forma inapropiada suposant un risc per a l'estabilitat del mercat seran més altes.

### **7.2.3. Protecció dels Consumidors e Inversors**

El Departament del Tresor evita models complicats per tal d'obtenir la confiança dels consumidors, i promou la transparència, simplicitat, equitat, rendició de comptes i accés a informació fidedigna.

Una nova Agència de Protecció Financera del Consumidor per protegir els consumidors és la primera mesura. La missió d'aquest òrgan serà protegir els consumidors de sector financer de pràctiques injustes i abusives. L'agència centrarà els seus esforços en els productes nacionals com hipoteques, targetes de crèdit o préstecs petits, per a que aquests es distribueixen entre els consumidors més febles.

## **7.3. L'INFLUENCIA DE LA REFORMA FINANCERA AMERICANA DINS DEL SECTOR BANCARI I FINANCER**

### **7.3.1. La Societat i la Reforma Financera**

La Reforma Financera és una proposta per fomentar la posició de la societat enfront de les grans firmes financeres. L'objectiu de la reforma és el d'oferir un sistema financer més fort davant els consumidors i demostrar-los que poden confiar en l'eficiència del sistema.

### **7.3.2. La Reforma Financera i el Govern Corporatiu**

La recent crisi financera va ser causada principalment per l'administració irresponsable i decisions arriscades. La manca de transparència, el problema

de les hipoteques d'alt risc i l'esclat de la bombolla del mercat immobiliari va implicar que algunes firmes financeres com AIG, Fannie Mae o Freddie Mac necessiten el suport financer del govern. A causa d'aquestes raons, la reforma financera es centra especialment en la gestió empresarial i estableix normes més estrictes per a la gestió de les empreses.

La Fed aposta per la minimització dels riscos i el control de la comptabilitat en les empreses és la millor manera. Les empreses han d'assolir els estàndards més alts en el govern corporatiu per complir els requisits de la Fed. La transparència i la comptabilitat clara són els requisits més importants d'aquests informes. La Fed també vol eliminar les transaccions entre les empreses i les seves empreses filials que desdibuixen la situació real d'una empresa i que suposen un risc per als consumidors.

El Consell de Supervisió de Serveis Financers, i s'establirà una mena de supervisor perquè els diferents òrgans reguladors. Alhora, aquests reguladors emetran cartes relatives a la bonificació dels directius.

En termes de govern corporatiu és obvi que els directius seran més controlats pels nous i els antics reguladors. La Fed espera dels gerents transparència en la comptabilitat i control de riscos de les empreses. La Fed vol evitar que la qüestió dels productes massa arriscats com va passar abans amb les hipoteques d'alt risc.

En poques paraules, la reforma preveu normes més estrictes sobre el govern corporatiu i la gestió més responsable dels seus actius i productes.

### **7.3.3. La Reforma Financera i la Protecció dels Consumidors**

Els consumidors d'un sistema financer són els més afectats per la inconsistència d'un sistema financer. Dipositen els seus estalvis en els bancs, financen les seves inversions a través dels bancs, fan les seves transaccions a través del banc i utilitzen molts altres serveis.

La ignorància de molts clients sobre la burocràcia bancària, la terminologia financera i les característiques dels productes financers provoca les pràctiques deslleials i abusives. L'Agència de Protecció Financera al Consumidor es crea

amb la finalitat de controlar aquestes pràctiques abusives. El control dels productes financers comuns com targetes de crèdit, hipoteques o préstecs petits centraran l'activitat de l'agència del consumidor. Es donarà suport als petits clients, aquells que no són capaços de fer front a les firmes financeres per si mateixos.

La Reforma Regulatòria Finances també tracta d'ajudar els consumidors i els inversors en termes de protecció de dades. La reforma intenta aconseguir millors condicions i el tracte als clients en els mercats. Alhora, aquestes mesures ajuden als clients a confiar en el sistema i segueixen interactuant dins d'ella.

#### **7.4. LA REFORMA FINANCERA I LA INFLUENCIA AL FARM CREDIT SYSTEM**

El Farm Credit és l'estructura financera cooperativa a nivell nacional establerta als EE.UU. per finançar les cooperatives, cooperatives de crèdit i els individuals en les comunitats agrícoles. El FCS és un sistema esponsoritzat pel Govern, el que significa que encara que és una organització independent, és més regulat i segueix regles diferents a la banca comercial. El FCS va ser creat per ajudar les comunitats rurals i com una iniciativa del govern per ajudar a un sector determinat té diferents característiques de control de socialista.

La nova Reforma Regulatòria Financera en realitat no afectarà a les entitats financeres del les FCS, perquè aquesta estructura té normes ja de per si normes més estrictes sobre el risc i el control. Les institucions FCS ofereixen taxes d'interès més baixes que les altres firmes financeres comercials, però al mateix temps requereix la presentació d'informació completa sobre els fluxos d'efectiu, actius i capacitat de repagament. Les institucions FCS tenen l'objectiu d'ajudar als seus clients rurals, per aquesta raó controlen l'evolució de les diferents cooperatives en termes d'eficiència, productivitat i liquiditat. De fet, quan situació pot afectar a la devolució d'un préstec, la firma financera intervé oferint al client ajuda i diferents opcions per a refinançar el deute.

**RESUM DEL SEGON BLOC:  
ANALISI DE COBANK I LES SEUES  
POLÍTIQUES DE RSC**

## **8. ANÀLISI DE LES POLÍTIQUES DE L'EMPRESA: COBANK, ACB**

Aquest punt s'enfoca en les polítiques i els productes de l'empresa estudiada, CoBank, pel que fa als elements de responsabilitat social corporativa i les polítiques utilitzades en l'activitat diària. En primer lloc s'aborda l'història, orígens i principals dades numèriques de l'organització per tal de conèixer la situació actual i el marc de CoBank.

### **8.1. ORIGENS I EVOLUCIÓ**

La missió de CoBank, com un banc de propietat cooperativa, es servir al sector rural. CoBank manté el seu compromís d'oferir valor als seus prestataris preservant la salut del banc i oportunitats per a les generacions futures.

CoBank va ser creada com a banc del FCS el 1989 mitjançant la fusió d'onze cooperatives de crèdit. El 1995, després de la fusió amb el Banc de Crèdit Agrícola de Springfield (Mass.) i el Banc de Springfield per Cooperatives, CoBank ACB va començar les seves operacions com el primer banc agrícola per a les cooperatives. Les adquisicions van ser part del pla emès en l'Acta de 1987, quan l'administració de FCS va animar Bancs i Caixes de terres federals per a les cooperatives a la fusió en 6 o menys, creant els Bancs del Sistema.

El 1999 CoBank completar la fusió amb St. Paul Banc de Cooperatives i el 2012 es va negociar l'adquisició del US AgBank per CoBank amb la finalitat d'augmentar la cartera, però CoBank va publicar els seus primers informes oficials en el primer trimestre de 2013. Aquesta operació va acabar reduint a quatre els Bancs del Sistema del FCS

CoBank és una cooperativa propietat dels clients i amb el govern d'una junta directiva escollida principalment per aquests clients. Els clients-propietaris de CoBank reben els retorns cada any només pel fet de participar a la cooperativa amb qualsevol tipus de producte.

Els fons per finançar préstecs de CoBank provenen principalment de la venda de valors del sistema de crèdit agrícola per als inversors en els mercats nacionals i internacionals. Aquests valors són àmpliament acceptats i molt



atractius, per aquesta raó CoBank és capaç d'oferir taxes d'interès molt competitives als seus clients.

## 8.2. INFORMACIÓ NUMÈRICA A COBANK, ACB

La Taula 8.1. mostra les dades numèriques més importants de CoBank (\$ mil). Aquesta informació proporciona una vista de CoBank respecte a la seva activitat i evolució.

Taula 8.1. Dades Financeres de CoBank durant 2013

| <b>For the Year</b><br><small>(\$ IN MILLIONS)</small> | <b>2013</b>   | <b>2012</b>   | <b>2011</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Net Interest Income                                    | \$ 1,163      | \$ 1,238      | \$ 1,071      |
| Provision for Loan Losses                              | —             | 70            | 58            |
| Net Income   | 856           | 854           | 707           |
| Patronage Distribution                                 | 415           | 425           | 341           |
| <b>At Year End</b><br><small>(\$ IN MILLIONS)</small>  | <b>2013</b>   | <b>2012</b>   | <b>2011</b>   |
| Agribusiness   | \$ 21,182     | \$ 21,394     | \$ 18,869     |
| Strategic Relationships                                | 37,897        | 36,707        | 15,236        |
| Rural Infrastructure                                   | 14,524        | 13,879        | 12,180        |
| <b>Total Loans</b>                                     | <b>73,603</b> | <b>71,980</b> | <b>46,285</b> |
| Allowance for Credit Losses                            | 615           | 595           | 542           |
| Total Assets   | 97,644        | 92,478        | 63,290        |
| Total Shareholders' Equity                             | 6,705         | 6,441         | 4,896         |
| <b>Financial Ratios</b><br><small>FOR THE YEAR</small> | <b>2013</b>   | <b>2012</b>   | <b>2011</b>   |
| Return on Average Common Equity                        | 14.40%        | 15.16%        | 16.05%        |
| Return on Average Assets                               | 0.91          | 0.94          | 1.07          |
| Return on Active Patron Investment                     | 17.53         | 18.41         | 22.65         |
| Net Interest Margin                                    | 1.26          | 1.41          | 1.69          |
| Permanent Capital Ratio                                | 16.72         | 16.14         | 16.37         |

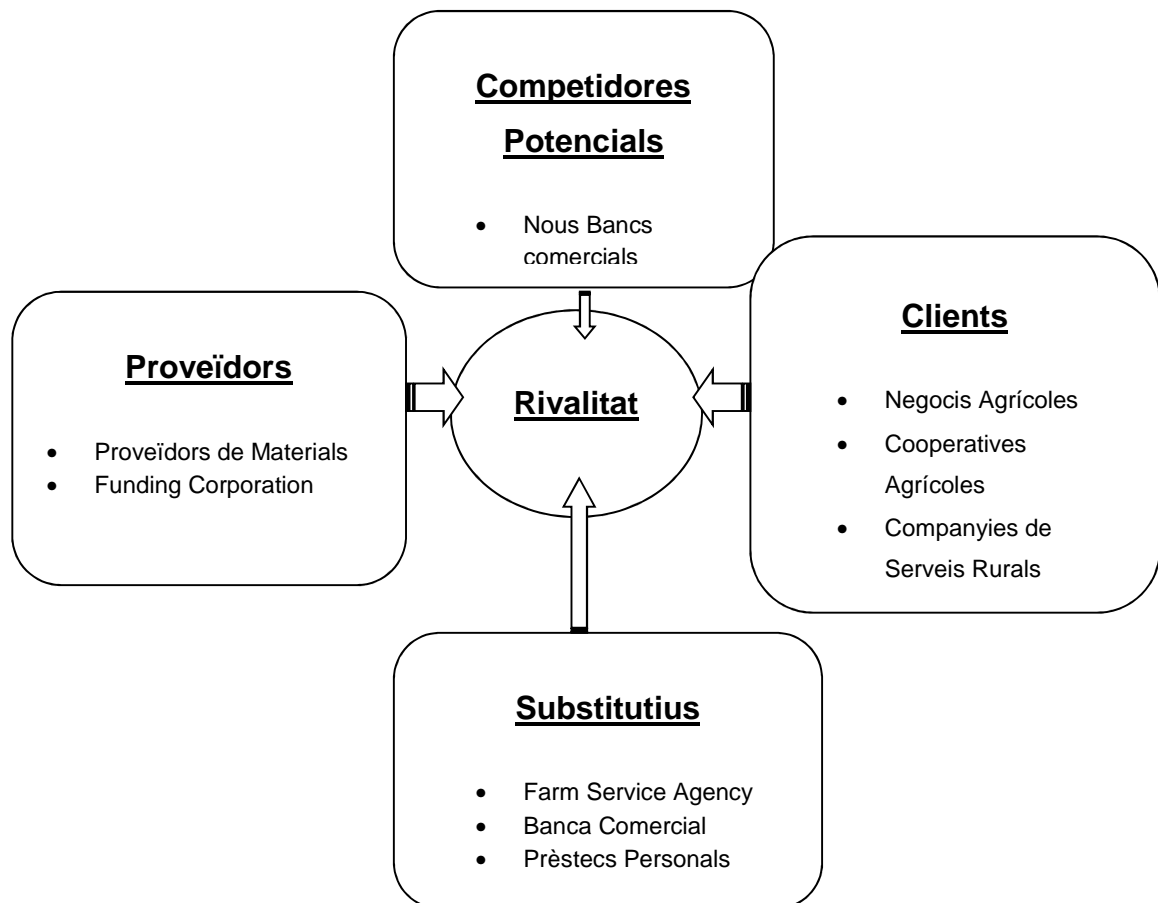
Font: CoBank's Annual Report (2013)

### 8.3. L'ESTRATEGIA DE COBANK: MISSIÓ, VISSIÓ I VALORS.

#### 8.3.1. Posició Estratègica

Abans que l'anàlisi de la missió, visió, valors i objectius de CoBank és essencial analitzar l'indústria on CoBank treballa, entenent aquesta com un grup d'empreses que produeixen el mateix tipus de productes o serveis. El marc de les cinc forces de Porter és una forma d'avaluar l'atractiu i potencial de les empreses. Aquesta eina econòmica ofereix una visió general de l'estructura del sector i analitzar les oportunitats dels proveïdors, els clients, els substitutius, els competidors potencials i els competidors.

Figura 8.1. El Marc de les Cinc Forces de CoBank.



Font: L'adaptació de Tècniques per Analitzar Indústries i Competidors (Porter, 1980)

En la figura anterior analitzem el poder dels clients davant CoBank, qui són els proveïdors i quines condicions ofereixen, els substituïts de les finances que els clients poden trobar en lloc del finançament de Cobank i el poder dels competidors. No obstant això, els competidors potencials no són analitzats per les altes barreres d'entrada que aquest sector té. Les necessitats extremadament altes de capital fan molt difícil trobar noves empreses en el sector.

### **8.3.1.1. El Poder dels Consumidors**

Com a banc del FCS, CoBank es una cooperativa de crèdit propietat dels seus clients, que són les empreses rurals, cooperatives agrícoles, cooperatives d'energia rural, de comunicacions, les empreses d'aigua i associacions de crèdit agrari a l'Amèrica rural.

CoBank organitza els seus clients en tres grups diferents amb diferents característiques. Cadascun d'aquests grups té diferents necessitats en termes d'inversió de capital i alhora diferents necessitats de consum.

- *Negocis Agrícoles i Cooperatives Agrícoles.* Aquest grup de clients treballa en la transformació, comercialització, transport i exportació de productes agrícoles. Els negocis agrícoles van des de xicotetes cooperatives agrícoles regionals i locals a grans empreses multinacionals d'alimentació.
  
- *Energia Rural, Comunicacions i Empreses d'Aigua.* CoBank ofereix serveis a companyies dedicades a l'energia rural, les comunicacions i cooperatives i empreses d'aigua. CoBank finança l'ampliació dels serveis d'electricitat a clients residencials i comercials, la instal·lació de noves línies de transmissió, la construcció d'instal·lacions de generació d'energies renovables, la millora dels sistemes d'aigua rurals i la diversificació de la tecnologia sense fils i televisió per satèl·lit.
  
- *Agricultural Credit Associations (ACAs):* CoBank proporciona fons a quatre associacions de crèdit agrícola. Aquestes organitzacions

ofereixen préstecs per equips, capital de treball i altres propòsits de producció agrícola.

### **8.3.1.2. El Poder dels Proveïdors**

CoBank com a institució financera s'abasteix de dues maneres diferents: fons financers i subministraments de materials. Òbviament els més importants són els proveïdors de fons que financen CoBank per continuar les seves operacions donant finançament i liquiditat als clients.

#### 8.3.1.2.1. Els Proveïdors de Fons

CoBank finança la seva activitat a través dels títols de deute emesos pel Funding Corporation. El Funding Corporation ofereix un alta liquiditat i un baix nivell d'endeutament, però la relació entre CoBank i el Funding Corporation està regulada pel Contractual Interbank Performance Agreement (CIPA).

A causa de l'estructura i organització del Farm Credit System, CoBank obté fons només d'un proveïdor, el Funding Corporation. Això significa que la carpeta dels proveïdors és molt reduïda i això suposaria una situació complicada per al banc en cas que el Funding Corporation no poguera col·locar els títols de deute del sistema correctament.

#### 8.3.1.2.2. Proveïdors de Materials

El subministrament de material en CoBank afecta a les activitats d'arrendament i subministres per a les oficines. Els arrendaments i subministres inclouen tot tipus de vehicles de transport, maquinària agrícola, instal·lacions i equips de producció. No obstant aquests equips d'oficina es refereixen a totes les activitats necessàries per fer funcionar una oficina. Altres proveïdors s'encarreguen dels sistemes electrònics, manteniment d'edificis, dispositius tecnològics, mobles i d'altres.

### **8.3.1.3.El Poder dels Substitutius**

Els substitutius a qualsevol indústria són els productes o serveis que ofereixen un benefici similar als productes o serveis d'una indústria, però d'una manera diferent. En el sector bancari és difícil pensar en substituïts del producte ofert. El sector bancari, privat i cooperatiu, ofereix als seus clients diferents tipus de productes de finançament, però generalment tots són productes financers.

Hi ha algunes alternatives que poden substituir el servei financer ofert per un banc, però la majoria d'ells tenen una alta exigència de les normes o moltes objeccions. Per exemple, una persona en l'Amèrica rural que busca una forma alternativa de finançament a un banc pot optar per un préstec personal d'un amic o familiar, la subvenció del govern o un augment del capital social dins les empreses.

### **8.3.1.4 La Rivalitat Competitiva**

Els agricultors, ramaders i comunitats rurals en general tenen diferents opcions per obtenir finançament. Les institucions del FCS i els bancs comercials són les opcions privades per a les comunitats rurals.

La diferència entre el FCS i el banc comercial és que els productes financers en les institucions del FCS són dissenyades especialment per al sector rural, mentre que els productes dels bancs comercials no ofereixen cap facilitat per als clients rurals. Propietaris rurals o agricultors solen trobar problemes quan busquen finançament en els bancs comercials a causa de la volatilitat del sector, els interessos més alts i a més curt termini. Les entitats del FCS com Cobank en aquest cas, ofereix productes adaptats als seus clients.

CoBank com a banc FCS no pot considerar altres institucions de les FCS com a competidors. L'estructura del sistema permet redefinir l'àrea d'acompliment per als bancs del sistema, el que significa que no competeixen entre ells perquè els clients estan afiliats al banc de treball en la seva pròpia regió. D'altra banda, les diferents associacions i cooperatives de crèdit no poden ser considerats com a competidors per CoBank. Aquestes associacions, cooperatives de crèdit i les empreses rurals estan regulats per la Llei de Crèdit

Agrícola, subordinat a l'Administració de Crèdit Agrícola i afiliat al banc del sistema en la seva pròpia zona.

En resum, quan un client obté crèdit per una entitat de FCS en l'àrea de CoBank, el banc del sistema està involucrat en l'operació de subministrament de fons a la institució que subministra al client final.

### **8.3.2. Missió, Visió i Valors**

D'acord amb l'anàlisi estratègic basat en la teoria de Porter, el següent pas és analitzar la missió, visió i valors de CoBank, així com comprovar si aquests estan d'acord amb les diferents forces que afecten e influencien l'empresa.

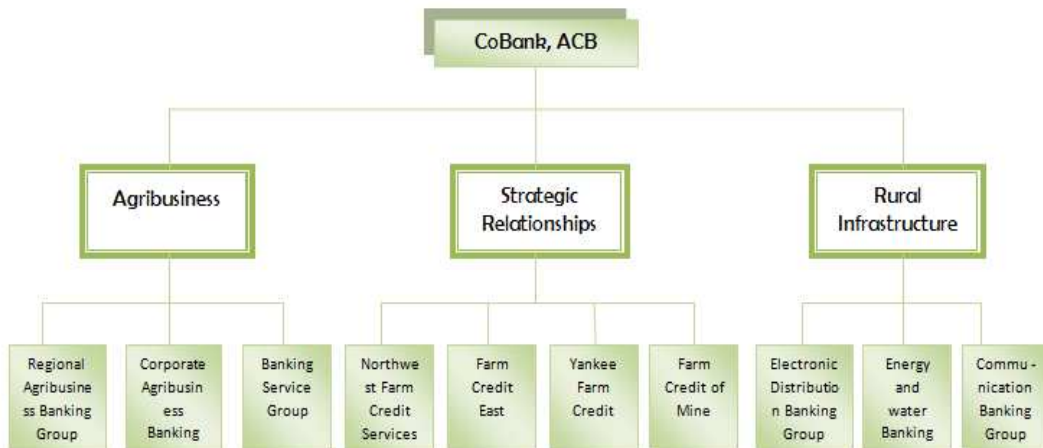
CoBank, com a banc del sistema del FCS, ofereix solucions financeres nacionals i internacionals a les indústries rurals, incloses les cooperatives d'agricultors i d'energia, a les empreses de comunicacions, les companyies d'aigua, associacions de crèdit agrari i altres negocis similars. La missió de CoBank és enfortir la situació financera del banc, millorar el seu propòsit de política pública i millorar la qualitat de vida a les zones rurals d'Amèrica.

Òbviament la missió, visió i valors de CoBank estan en perfecta concordança amb els interessos dels seus clients i les seues necessitats. CoBank centra la seva activitat en el sector rural i els proporciona les millors solucions que tracten d'aconseguir un major nivell de vida per l'Amèrica rural.

### **8.4. L'ORGANITZACIÓ DE COBANK**

Les empreses en creixement necessiten capital i CoBank proporciona finançament per tenir èxit.. El Banc ofereix un preu competitiu, els programes de préstecs flexibles, serveis d'arrendament financer i altres serveis financers com la gestió de tresoreria, serveis en línia i els serveis financers especialitzats. CoBank també ofereix serveis de banca internacional per als negocis agrícoles nord-americans.

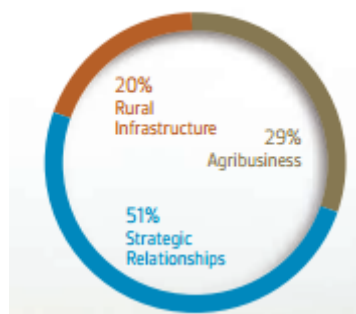
Figura 8.2. La Cartera de CoBank



Font: Creació pròpia basada en el CoBank's Annual report 2012

La Figura 8.3. mostra el pes específic de cada segment té en l'activitat CoBank. El sector principal és el Agronegocis seguit de les relacions estratègiques, sent el segment d'Infraestructura Rural el que té una activitat més baixa.

Figura 8.3. La Cartera de Préstecs de CoBank



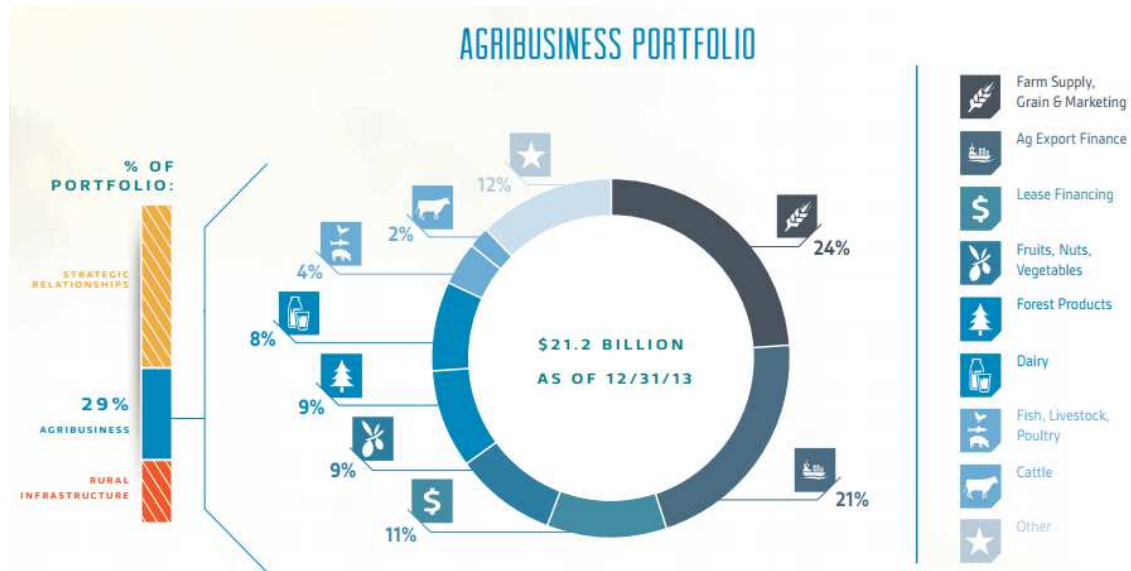
Font: CoBank's Annual Report 2011

#### 8.4.1. Segment dels Negocis Agrícoles

Aquest segment serveix a cooperatives i agricultors involucrats en una àmplia varietat d'indústries, incloent el maneig de grans i comercialització, subministraments agrícoles, processament d'aliments, bestiar, fruites, fruits secs, verdures de cotó i productes forestals. Els productes i serveis ofertats

inclouen programes de préstecs comercials i industrials tradicionals, leasing, emissions de bons exempts d'impostos, solucions de mercat de capitals, gestió d'efectiu i productes d'inversió.

Figura 8.4. Distribució dels Préstecs en el Segment dels Negocis Agraris



Font: CoBank's Annual Report (2013)

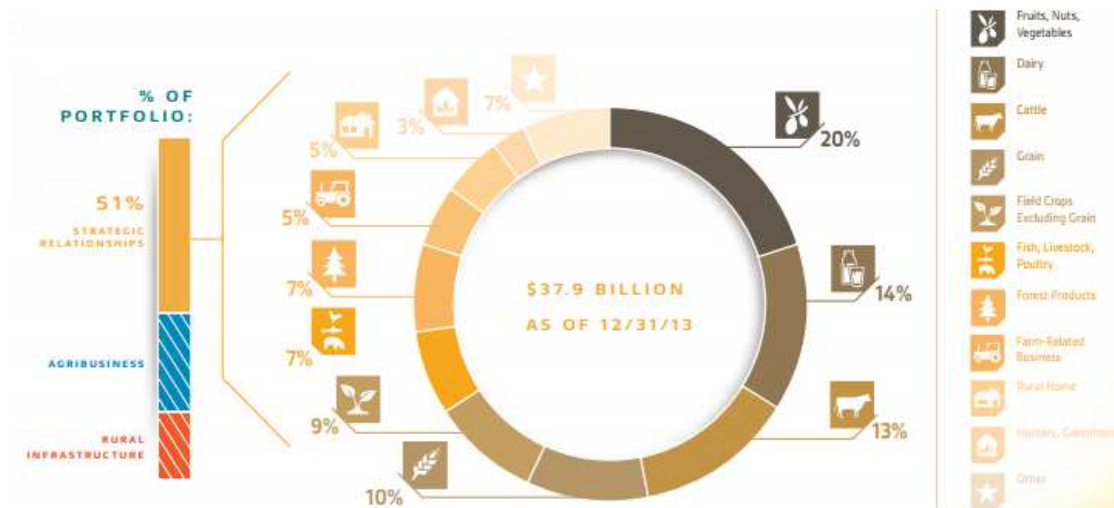
#### 8.4.2. Segment de les Relacions Estratègiques

El segment de les relacions estratègiques funciona com un proveïdor a l'engròs de fons per a les associacions afiliades a CoBank. Cobank actua com a banc de crèdit per a les associacions, a través de participacions en préstecs i la gestió d'efectiu, producte de tresoreria i altres serveis no crediticis. Les associacions afiliades atenen més de 70.000 empreses associades (CoBank, 2013).

La Figura 8.5 proporciona informació sobre com CoBank distribueix crèdit entre els seus socis financers, sent Northwest Farm Credit Services el principal soci comercial de CoBank en aquest segment. Associacions fan principalment préstecs immobiliaris a llarg termini i préstecs a curt i mitjà termini als seus agricultors-propietaris d'equips, capital de treball, la producció agrícola i els propòsits operatius.



Figura 8.5. Distribució dels Préstecs del Segment de Relacions Estratègiques



Font: CoBank's Annual Report (2013)

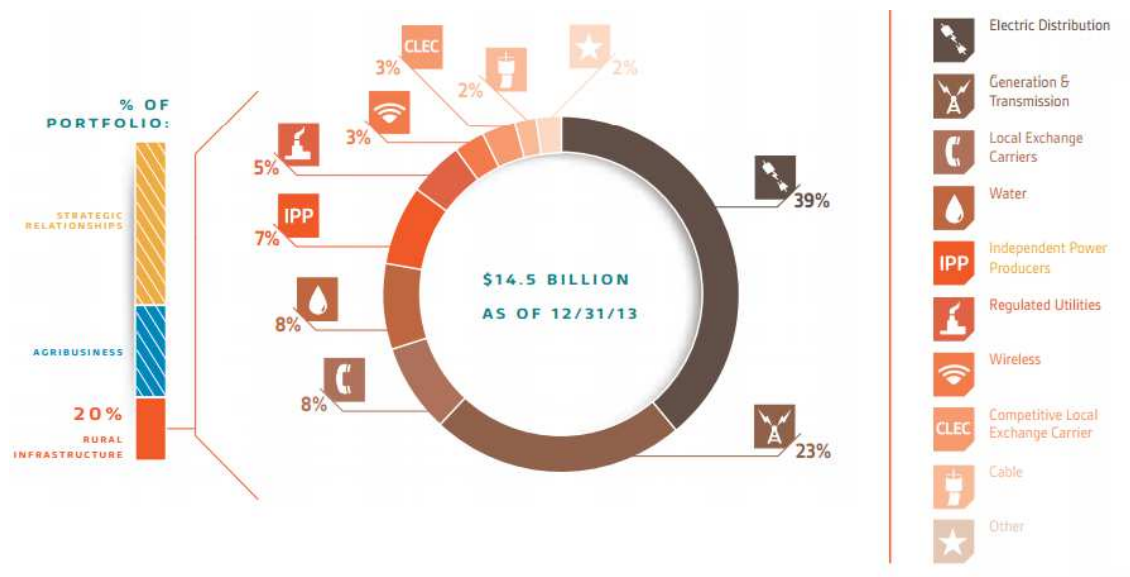
### 8.3.3. Segment de les Infraestructures Rurals

El Electric Distribution Banking Group, Energy & Water Banking Group i Communication Banking Group formen el segment d'Infraestructures rural. Aquest segment proporciona solucions financeres a empreses dels sectors d'energia, comunicacions i aigua. Els clients inclouen generació i transmissió d'energia entre les cooperatives rurals, finançament de productors d'energia independents, d'operadors locals, de proveïdors de serveis sense fil, de sistemes de televisió per cable i d'empreses d'aigua i d'aigües residuals.

CoBank ofereix programes tradicionals de préstecs, línies de crèdit, finançament de projectes i serveis addicionals a moltes associacions i cooperatives que construeixen instal·lacions per complir amb els requisits de planificació a llarg termini i per complir amb les regulacions ambientals.

Com la figura 8.6 mostra la major part dels préstecs d'aquest segment es dirigeixen a projectes d'instal·lació d'electricitat i el desenvolupament de fonts d'energia, però les noves tecnologies com els productes energètics renovables van creixent dins la cartera. Òbviament, l'augment dels préstecs dins del segment d'infraestructura rural significa el desenvolupament de l'Amèrica rural.

Figura 8.6. Distribució dels Préstecs dins del Sector de les Infraestructures Rurals



Font: CoBank's Annual Report (2013)

## 8.5 L'ESTRUCTURA DE GOVERN A COBANK

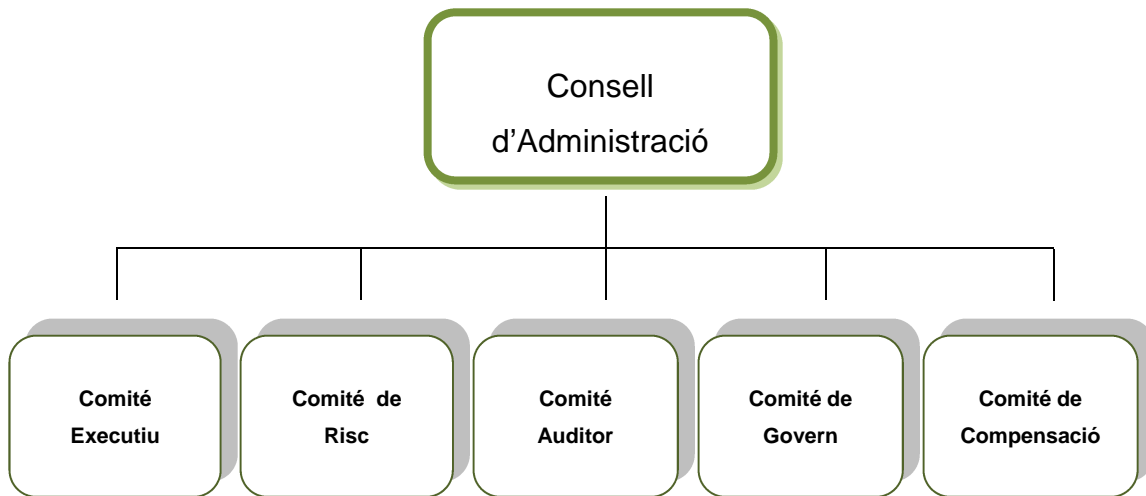
Dins de l'estructura de CoBank, hi ha dos tipus diferents d'òrgans que tenen la responsabilitat de dirigir les operacions de la firma. CoBank està liderat per dos equips, la Junta Directiva, que estableix la direcció estratègica general per al banc i l'equip de gestió, que implementa l'estratègia.

### 8.5.1. El Consell d'Administració

CoBank, per llei, autoritza a un Consell d'Administració compost per 15 a 17 membres. El Consell té cinc comitès per ajudar a les seues decisions i col·laborar dins les seues responsabilitats: Executiu, Compensació, Auditoria, Risc i de Govern.

Els diferents comitès estan compostos per diferents membres del Consell d'Administració i cadascun s'especialitza en una missió diferent. Tots els comitès informen sobre les seues reunions a tot el Consell, fins i tot a aquells que no són part de cap comitè.

Figura 8.7. L'Estructura de Govern de CoBank



Font: CoBank's Annual Report (2013)

### 8.5.2. L'Equip Directiu

L'equip directiu és una combinació de financers, homes de negocis, especialistes i experts en agricultura, en energia, en comunicacions i en aigua. La seva funció principal és administrar i executar les activitats del banc. L'equip està format per 24 professionals (CoBank, 2013) que representen a totes les principals divisions dins del banc i són responsables del lliurament de la proposta de valor de CoBank. Els membres són els presidents i vicepresidents de les diferents unitats de negoci en els segments de negoci de CoBank.

### 8.5.3. Nivells Jeràrquics

Figura 8.8. Nivells Jeràrquics en CoBank



Font: Creació basada en CoBank's Annual Report (2011)

- *Junta Directiva.* Junta de CoBank de directors en el màxim responsable de les operacions del banc. El Consell d'Administració, amb el suport dels diferents comitès, estableix la direcció estratègica global per al banc.
- *Equip Directiu.* Aquest nivell està integrat pels presidents i vicepresidents de cada unitat de negoci. Com es va comentar anteriorment, CoBank s'estructura en 3 àrees de negoci (Agroindústria, Relacions Estratègiques i d'Infraestructura Rural), que alhora es divideixen en diferents unitats de negoci. Aquestes unitats de negocis es regeixen per presidents i vicepresidents que tenen la responsabilitat de posar en pràctica l'estratègia emesa abans pel Consell d'Administració.
- *Els empleats d'oficina.* Aquest nivell està compost per tots els empleats que no tenen cap responsabilitat com a directors o gerents. Dins d'aquest grup hi ha empleats amb diferents nivells de coneixement, experiència i motivació.

## 8.6 ANÀLISIS DELS PRODUCTES I SERVEIS DE COBANK

En aquest punt, els productes de CoBank són identificats i analitzats per la teoria del "Marketing Mix" amb les quatre P d'un producte. Per entendre perfectament el producte que CoBank dins del mercat és necessari analitzar el producte, lloc o mercat, promoció i preu. Un producte té diferències particulars que el fan diferent d'altres productes que s'ofereixen en el mateix sector, cal saber quines són els més importants i valorables per als clients.

### 8.6.1. Préstecs

CoBank ofereix préstecs diferenciats per el termini i les condicions:

- *Finançament a Curt Termini.* El finançament a curt termini ofert per CoBank enfoca els problemes de les persones i les organitzacions petites en el sector agroindústria. Moltes vegades CoBank monitoritza els seus clients per tal d'ajudar-amb millors resultats, la qual cosa és bo per a ambdues parts. CoBank ofereix préstecs per finançar actius de temporada com les noves eines o salaris dels empleats, fertilitzants, productes químics, pneumàtics i carburants, comptes per cobrar lletres de canvi o pagarés i altres necessitats a curt termini.
- *Finançament a Mig i Llarg Termini:* CoBank també ofereix préstecs per a complir amb els objectius de negoci a llarg termini, incloent: construcció de noves instal·lacions, remodelació o ampliació de les instal·lacions existents, la compra de terres o equipament, a més de finançar altres actius a llarg termini.

Taula 8.3. Fortaleses dels Préstecs de CoBank

| Preu   | Producte   |
|--|--|
| Interès reduït<br>Llargos Terminis de repagament | Finançament de necessitats rurals<br>Desenvolupar les capacitats dels empresaris agraris |
| Lloc o Mercat                                    | Promoció   |
| Oficines Situades a les zones Rurals             | Préstecs garantits pel FCS<br>Pertinença a un Sistema Esponsoritzat pel Govern           |

Font: Creació pròpia basada en el CoBank's Annual Report (2013)

Els préstecs oferts per CoBank tenen com a característica principal que es centren en les necessitats dels agricultors i de l'agroindústria, donant-los terminis d'amortització més llargs e interessos reduïts.

### 8.6.2. Arrendaments

CoBank ofereix solucions d'arrendament als seus clients com una alternativa a la compra d'equipament, instal·lacions i vehicles. CoBank ofereix tot tipus de solucions per garantir les necessitats dels clients:

- Els vehicles de transport.
- Vehicles agrícoles com tractors, recollidors i polvoritzadores.
- Un altre equip agrícola com assecadores de grans, dipòsits d'emmagatzematge, sistemes de reg, tancs de llet o barrils de vi.
- Processament dels equips de producció i envasat de productes.

CoBank ofereix termes flexibles correlacionats amb la vida dels equips, en general entre 36 i 60 mesos. Alhora, CoBank ofereix l'oportunitat de triar un pla de pagaments adaptat a cada consumidor. CoBank garanteix processos fàcils i de lliurament ràpid, més ràpid que una compra.

### **8.6.3. Productes Internacionals**

CoBank promou l'exportació a l' Amèrica rural amb més de 500 relacions bancàries en uns 85 països, poden proporcionar a les associacions membres amb una gran varietat de serveis de finançament i gestió. La majoria dels préstecs a l'exportació de CoBank estan garantits pel Department of Agriculture's Commodity Credit Corporation dels Estats Units.

### **8.6.4. Specialized Services**

A través de moltes relacions de negoci bones i associacions CoBank Aquest ofereix als clients diferents formes d'obtenir el millor rendiment dels seus fons.

- *Col·locacions Privades*
- *Els Bons Exempts d'Impostos*
- *Totalització d'Actius*
- *Tipus d' Interès en Productes de Gestió de Risc*
- *Inversions*

### **8.6.5. CoLink i Cash Management**

CoLink és un servei en línia dissenyat per ajudar a gestionar millor el negoci. A través CoLink un client pot veure els saldos de préstecs i inversions, iniciar les transaccions, i accedir a un conjunt d'eines de gestió d'efectiva com a gerent.

El Cash Manager de CoBank és un paquet d'eines per aquells amb capital inactiu i que desitja posar-los a treballar de manera eficient i obtindrà uns rendiments. Cash Manager de CoBank s'ha de configurar amb regles de posicionament dels consumidors i aquests poden redefinir-les. Les transaccions es liquiden automàticament basant-se en els conjunts de regles pre-definides. Aquesta aplicació automàtica de fons manté el control i estalvia temps.

### **8.6.6. Direccions Estratègiques per als Productes de CoBank**

No tots els productes en Cobank tenen la mateixa importància, l'atractiu per als clients o rendibilitat. Per tal de millorar la qualitat dels serveis i els resultats és important estudiar les posicions estratègiques en què els productes de CoBank estan situats. La matriu de creixement del producte / mercat d'Ansoff proporciona una manera senzilla de generar quatre alternatives per al desenvolupament estratègic: la consolidació, desenvolupament de mercats, desenvolupament de productes i la diversificació.

Taula 8.8. La Matriu d' Ansoff de CoBank

|                          | <b>Productes Existents</b>  | <b>Nous Productes</b>       |
|--------------------------|---|-----------------------------|
| <b>Mercats Existents</b> | Préstecs a Curt Termini<br>Préstecs a Llarg Termini<br>Arrendaments | Productes Especialitzats    |
| <b>Nous Mercats</b>      | Serveis Internacionals  | CoLink i Cash<br>Management |

Font: Creació Pròpia basada en el CoBank Annual Report (2013)

CoBank entén els seus préstecs i arrendaments com productes i serveis en una posició estratègica de consolidació. Els préstecs i arrendaments són productes actuals en els mercats actuals de CoBank, el que significa que CoBank necessita consolidar la seva posició davant els possibles competidors. Aleshores, CoBank està consolidant en aquests productes i deu treballar defensivament en els seus mercats actuals amb els productes actuals.

No obstant això, en el mateix entorn rural CoBank ofereix productes especialitzats molt diferents dels préstecs clàssics o arrendaments. Aquests productes estan actualment guanyant quota de mercat. En un entorn rural on la majoria dels clients només entenen una cultura treball dur, aquests nous serveis poden desenvolupar com noves oportunitats tot i que els beneficis dels clients són difícils d'introduir. Per tal de canviar la ment dels clients, CoBank està millorant productes característiques i funcionalitat.



Utilitzant les seves relacions amb més de 500 bancs de tot el món, CoBank està obrint nous mercats per a si mateix i per als seus clients. Amb l'obertura de nous mercats a tot el món el banc ofereix als seus clients l'oportunitat d'exportar els seus productes i trobar noves oportunitats de negoci. Al mateix temps que s'estableix CoBank en altres comunitats rurals, el banc té l'oportunitat d'oferir els seus serveis en altres països. En conclusió, CoBank tracta de vendre productes existents en nous mercats.

La diversificació és l'última posició estratègica i el banc està tractant d'aconseguir-ho mitjançant Cash Manager i CoLink. Les noves eines electròniques ofereixen nous serveis als clients, donant-los l'oportunitat d'utilitzar una oficina virtual en qualsevol moment que ho necessiten.

## **9- LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA A COBANK, ACB**

Aquest capítol es centra en l'anàlisi de les polítiques i iniciatives de responsabilitat social corporativa a CoBank, ACB. L'objectiu d'aquest capítol és analitzar com aquestes iniciatives de CoBank, ACB afecten als seus grups d'interès. El model triat per estudiar la RSE a CoBank, ACB és la guia G3.1 per als informes de sostenibilitat emesos per la Global Reporting Initiative.

Per tal d'analitzar de millor manera les polítiques de RSC de CoBank, juntament amb la directriu G.3 de la GRI farem servir també el Suplement Sectorial per als Serveis Financers. Seguint l'índex del G3.1 a l'Annex 2, comencem saltant per sobre dels tres primers punts que ja han estat descrits en el capítol huit "Anàlisi de Marc i polítiques de l'empresa: CoBank, ACB", incloent el perfil de l'empresa, marc i també l'enfocament de l'estratègia i l'anàlisi de les parts interessades de l'empresa. En aquest capítol ens centrarem en concret a les polítiques de RSC i anem a tractar d'analitzar amb el més alt nivell possible de materialitat, ja que és el nou requisit establert per la GRI.

L'anàlisi de la Responsabilitat Social Corporativa de CoBank, ACB es basarà en la informació de difusió pública emesa per l'empresa i també en el primer informe de Responsabilitat Social Corporativa emesa per CoBank a principis de 2014. L'anàlisi es basa en la informació disponible publicada per el banc i pel Crèdit Agrícola, certs punts de la guia GRI no seran possibles a analitzar ja que hi ha certa informació confidencial relativa als riscos ambientals i consumidors que no es publica i no es requerida per la llei segons el que confirmat per CoBank Annual Report de 2013.

Per tal d'obtenir una idea precisa sobre la RSC a CoBank, ACB; aquest capítol s'analitza en una primera part de les diferents polítiques i activitats que afecten els clients, propietaris, empleats, consell d'administració, els governs i altres comunitats. Per comprendre i analitzar millor la RSC a CoBank farem un anàlisi comparatiu amb els altres bancs de crèdit agrícola, que són els únics bancs que participen en el Farm Credit System i estan regulats baix els mateixos termes.

## 9.1 GOVERN CORPORATIU, COMITES I COMPROMISOS (4 AL G3.1)

### 9.1.1 L' Estructura del Consell d'Administració (4.1, 4.2 i 4.3 al G3.1)

CoBank, va tenir el 2012 un Consell d'Administració que consistia en 32 membres. Al desembre de 31of 2008, el Consell constava de 16 directors, això vol dir que CoBank ha augmentat el nombre màxim de membres acceptats al Consell, que el 2008 se li va permetre un nombre entre 15 i 17. Aquest augment va ser permès a causa de la fusió amb US AgBank amb la finalitat de proporcionar noves regions amb una representació a CoBank. Durant el 2013 el nombre de consellers es va reduir a 27 directors i l'objectiu de l'empresa és arribar als 24 directors de sèrie en la seva junta directiva.

El nombre de directors de CoBank, ACB s'ha incrementat durant els últims anys, al mateix temps que l'empresa té un creixement i abasta territori ara més temps a causa de la combinació. Aquest increment sembla apropiat en la mesura que representen a totes les regions en les que el treball de CoBank. La mitjana dels bancs del FCS està entre 18 a 20 directors. Degut als nous clients i branques aportades per AgBank, ha estat necessari introduir nous membres en el tauler per tenir representació de totes les àrees.

Pel que sembla, el nombre de directors de CoBank és adequat per evitar la centralització del poder a la junta directiva i al mateix temps no condueix a l'empresa a la manca de responsabilitat causada per un molt alt nombre de consellers on ningú vol assumir la responsabilitat d'una proposta.

Taula 9.1. Directors als Consells d'Administració dels FCS Banks en 2013

| Banc                            | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|---------------------------------|--------|---------|----------|-----------|
| Nº de Consellers                | 27     | 20      | 18       | 7         |
| Nº de Dones                     | 3      | 2       | 1        | 1         |
| Nº Consellers Menors de 45 anys | 3      | 2       | 3        | 0         |

Font: Creació Pròpia basada en els respectius Annual Reports dels FCS Bancs (2013)

Les bases per a l'elecció dels membres del Consell d'Administració de CoBank segueixen el mateix procediment que la resta dels bancs del FCS, ja que és un requisit des del FCS tenir majoria dels membres designats pels clients-proprietaris i la resta són experts seleccionats pels altres membres de la junta, però nomenats pel Comitè Electoral.

Tot i que sembla ser una bona distribució del nombre de membres d'acord a les regions cobertes per CoBank, la majoria dels membres del Consell té el mateix sexe i pertany al mateix grup d'edat. Aquesta és una indicació de que el sector agrícola l'Amèrica és un sector masculí molt tradicionalista i aquesta característica fins i tot influeix en la junta de CoBank.

El Consell utilitza tots els comitès per a complir amb les seues responsabilitats de supervisió. El Consell de CoBank té cinc comitès: Executiu, Compensació, Auditoria, Risc i de Govern.

Taula 9.2. Comitès als FCS Banks in 2013

| Committee    | CoBank | AgriBank | AgFirst | FCB of Texas |
|--------------|--------|----------|---------|--------------|
| Executive    | x      | x        | x       |              |
| Compensation | x      | x        | x       | x            |
| Audit        | x      | x        | x       | x            |
| Risk         | x      | x        | x       |              |
| Governance   | x      | x        | x       |              |

Font: Creació Pròpia basada en els respectius Annual Reports dels FCS Bancs (2013)

Com un punt important en la independència del Consell d'Administració podríem subratllar sent una estructura directiva unitària, la totalitat dels membres del màxim òrgan de govern són membres no executius i el 75% son independents. Per ser considerat com a independent de la persona escollida ha de certificar que no ha treballat en cap institució del Farm Credit System durant un any i també no tenir cap relació amb cap d'aquestes institucions en el moment de l'elecció.

Només poden ser elegits com a experts independents aquells que no tinguen cap relació amb CoBank ni amb qualsevol dels seus client. En aquest cas CoBank té 7 dels seus 27 directors considerats com a independents, els quals encara fan més alt el percentatge de Consellers independents.

### 9.1.2. Codi Ètic de CoBank i els Estàndards de Conducta d'un Conseller (4.6 al G3.1)

L'activitat de cada conseller en el Consell es regeix per els Estàndards de Conducta d'un Conseller emesos per CoBank. Aquestes normes de conducta persegueixen la integritat en el procés de presa de decisions que involucren organitzacions amb les que els membres individuals de la junta mantenen una relació de negocis.

CoBank a diferencia dels altres bancs del FCS emet un codi ètic general per a totes les persones que treballen en CoBank i també emet un altre dirigit especialment als consellers. Els Estàndards de Conducta d'un Conseller son un reforç al Codi Ètic, que és més general i es dirigeix a tots els estaments de l'empresa.

Taula 9.3. Normes de Conducta als Farm Credit Banks

| Bank                                  | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|---------------------------------------|--------|---------|----------|-----------|
| Codi Ètic                             | x      | x       | x        | x         |
| Principis d'Equador                   |        |         |          |           |
| Estàndards de Conducta d'un Conseller | x      |         |          |           |

Font: Creació Pròpia basada en els respectius Annual Reports dels Bancs del FCS (2013)

CoBank a través dels Estàndards de Conducta d'un Conseller dóna molta importància a complir amb les normes de FCS. Aquest és un punt essencial per als consellers perquè CoBank és un dels bancs del sistema. Moltes xicotetes cooperatives i altres institucions depenen de CoBank i es necessari que aquests confien. CoBank com un dels bancs del sistema té la responsabilitat de

redistribuir els fons obtinguts pels bons venuts. El finançament del sistema depèn del rendiment en els bancs del sistema, que ha de ser controlat adequadament per la Farm Credit Administration i adequadament assegurada pel FCS Insurance Corporation per tal d'evitar futurs problemes financers.

CoBank no pertany a la iniciativa dels Principis d'Equador i no accepta altres iniciatives actuals com el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient (Riu, 1993). Per als Consellers de CoBank, aquest és un banc del sistema en una estructura financera rural, el que significa que el Consell veu a CoBank com una empresa dedicada estrictament a l'agroindústria, l'energia i les companyies d'aigua a les zones rurals. Per tant el Consell entén CoBank com un banc cooperatiu rural qui no ha d'estar preocupat per les operacions de rentat de diners, finançament del terrorisme ni altres activitats fraudulentas.

### **9.1.3 Procés d' Elecció dels Membres del Consell i Sistema de Compensació per als Consellers (4.5, 4.6 i 4.7 al G3.1)**

L'elecció d'un membre del Consell és feta per les organitzacions amb dret de vot al banc i que han tingut un préstec actiu en CoBank en els últims dos anys. No obstant això, els candidats han de ser proposats per el Comitè de Nomenaments, que consisteix en set representants dels clients elegits pels accionistes del banc. Un requisit especial és que cap membre del Consell d'Administració pot servir en el Comitè de Nominacions. El Comitè de Nominacions he de recomanar almenys dos candidats per a cada lloc.

Pel que sembla, el sistema de nominació per decidir els membres de la Junta a CoBank porta a l'empresa a la transparència i evita les influències i pressions sobre les decisions del Consell. Fins i tot una entitat amb un alt nombre de participació en el capital no pot imposar els seus propis directors, ja que el filtre de directors potencials és el Comitè de Nominacions.

### **9.1.4 Declaracions Internes en Termes de RSC (4.8 al G3.1)**

Aquest punt es refereix a les declaracions desenvolupats internament i aquelles acceptades a nivell internacional per la missió i valors, codis de conducta i

principis rellevants per al desenvolupament econòmic, ambiental i social, i l'estat de la seva implementació.

Taula 9.5. Codis de Conducta i Memòries Anuals als Bancs del FCS

| Banc   | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|--|--------|---------|----------|-----------|
| Codi Ètic  | x      | x       | x        | x         |
| Estàndards de Conducta per als membres del Consell | x      |         |          |           |
| Memòria Financera Anual                            | x      | x       | x        | x         |
| Memòria Anual de RSC                               | x      |         |          |           |

Font: Creació Pròpia basada en els respectius Annual Reports dels Bancs del FCS (2013)

El Codi d'Ètica de CoBank s'aplica al President Executiu, als Directors Executius i a tots els altres professionals financers d'alt nivell. Directors de CoBank deuen dirigir la companyia en concordança amb el Codi Ètic de CoBank. Aquest Codi Ètic es centra més les activitats dels funcionaris executius i normals referint-se a les activitats diàries de l'empresa.

Tots els bancs de del Sistema de Crèdit Agrícola emeten la seua respectiva Memòria Financera Anual i tots ells són reportats en base als Principis de Comptabilitat Generalment Acceptats en els Estats Units d'Amèrica (US GAAP) i tots ells són també auditats de forma independent, tots ells cooperen amb PricewaterhouseCoopers (PwC). També aquests informes són examinats per les institucions del Farm Credit System per garantir el compliment del Farm Credit Act de 1971 i les regulacions de la FCA.

CoBank és l'únic banc de les FCS que emet un informe anual de Responsabilitat Social Corporativa per separat, mentre que els altres bancs inclouen aquesta informació en els seus estats financers, col·loquen aquesta informació de forma addicional a la seva pàgina web o bàsicament no la registren. El 2013 ha estat el primer any en què CoBank ha emès un informe independent de RSC.

No obstant això, l'Informe Anual de RSC CoBank no segueix cap directriu internacional i no és auditat per cap institució. Com s'indica a l' Informe Anual de CoBank per a l'exercici 2013, l'empresa no pertany a cap iniciativa de responsabilitat corporativa. Des del nostre punt de vista la matrícula de CoBank en la Global Reporting Initiative ajudaria a l'empresa a emetre els informes de RSC d'una forma estandarditzada i també donar un pas endavant en la seva reputació. L'empresa compta amb tota la informació i compleix amb tots els requisits necessaris per reportar les seves polítiques i iniciatives en matèria de RSC segons la G3.1 o per al nou G4, per tant seria interessant subscriure al GRI.

## **9.2. IMPACTE DELS PRODUCTES I SERVEIS**

### **9.2.1. Cartera de Productes i Gestió (FS1, FS2, FS3, FS4 AND FS5)**

CoBank gestiona el risc de crèdit a través d'una estratègia ben definida, aprovada per el Comitè de Risc, un procés d'aprovació de crèdit estructurat i centralitzat, un procés de gestió de riscos disciplinat, i un programa d'administració del crèdit. El banc disposa d'unes directrius i procediments de crèdit globals per garantir la coherència i la integritat de la informació relacionada amb el risc de crèdit en el préstec, arrendament, inversió i carteres de derivats.

El Comitè de Préstec de CoBank (CLC) es l'autoritat màxim autoritzat de crèdit d'acord amb la política del Consell. El CLC també aprova determinats límits per deutors d'inversió i contraparts de derivats. Actua sobre les accions individuals de crèdit o assumptes administratius i aprova les excepcions als límits d'exposició, si les condicions ho justifiquen.

CoBank fa especial èmfasi en l'avaluació i comprensió dels negocis i la gestió d'un prestatari en l'anàlisi del crèdit inicial i el procés d'aprovació. El banc destaca el flux de caixa i la capacitat de repagament com a fonts primàries per a la devolució dels préstecs, incloent l'efectiu generat per la venda de productes pel que fa als préstecs de temporada.



La direcció de l'empresa assigna una qualificació de risc de cada préstec o deutor basada en un sistema de classificació que utilitza una escala de 14 punts. La classificació es determina principalment per les característiques financeres del prestatari i reflecteix la probabilitat d'incompliment a causa de diversos factors, incloent el risc de negoci, risc de la indústria, capacitat de gestió i la situació financera. Després de qualificar les diferents operacions, aquests són classifica en 5 grups diferents:

- Acceptable
- Altres Actius Especialment Identificats (OAEM)
- Deficient
- Dubtós
- Pèrdua

Les evaluacions de risc es realitzen d'acord amb les regulacions de la FCA i altres normes d'evaluació professional. Així els diferents Bancs del FCS evaluen el seu dels préstecs de la mateixa manera per tal de continuar amb el compromís del FCS per desenvolupar l'Amèrica rural.

Taula 9.6. Percentatge de la Qualitat Creditícia dels préstecs als Bancs del FCS en 2013

| Bank       | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|------------|--------|---------|----------|-----------|
| Acceptable | 96.77% | 89%     | 99.7%    | 97.9%     |
| OAEM       | 1.76%  | 6.89%   | 0.1%     | 0.3%      |
| Adversa    | 1.47%  | 4.11%   | 0.2%     | 1.8%      |

Font: Creació Pròpia basada en els respectius Annual Reports dels Bancs del FCS (2013)

La qualitat de crèdit per CoBank es considera forta i més alta que la mitjana de la resta dels bancs del FCS. Només Agribank mostra el nivell més baix dels préstecs adversos, que inclou els préstecs subestàndard, préstecs de cobrament dubtós i pèrdua. La forta posició de CoBank en termes de la qualitat dels préstecs, així com els resultats dels altres bancs FCS mostra el sector de les indústries rurals als EE.UU com un sector consolidat.

Per reforçar la posició CoBank davant dels seus clients, és important subratllar que CoBank ha estat nomenat en la llista de la revista Global Finance dels 50 bancs més segurs del món per tercer any consecutiu (Global Finance, 2013).

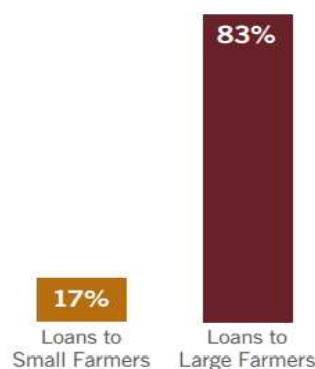
### 9.2.2. Indicadors de Rendiment de Productes i Serveis (FS6, FS7, FS8 AND FS9)

Aquest punt específic es refereix al percentatge de la cartera de CoBank per a les línies de negoci, per regió específica, mida i per sector. Cadascuna de les seves divisions de negoci es veu afectada per diferents riscos i situacions que poden afectar l'activitat de banc i també els seus productes de diferents maneres.

#### 9.2.2.1. Indicadors de Rendiment al Segment Agrícola

En l'estudi de Financial Education i Advocacy Initiative de 2012, l'organització mostra que gairebé el 83 per cent dels préstecs del FCS en 2012 van ser als grans prestataris. El 17 per cent restant va ser als petits agricultors. L'organització considera com "petit agricultor" els que té vendes anuals de \$ 250,000 o menys d'acord amb les regulacions del Farm Credit Administration. Segons la FCA, la missió del sistema es centrar-se en els petits agricultors i ramaders i els joves agricultors, però avui el FCS serveix grans agricultors i ramaders, més rics i més vells.

Figura 9.2. Percentatge de Préstecs a Agricultors en el FCS



Font: Financial Education i Advocacy Initiative, 2012

Una crítica a la situació actual del sistema la poca atenció als joves que comencen nous negocis i els petits agricultors. La crítica segueix amb el volum dels clients, ja que hi ha grans empreses e institucions que s'aprofiten de les condicions de crèdit proporcionades per CoBank per a treballar aspectes externs a l'Amèrica rural.

### **9.2.2.3. Indicadors de Rendiment al Segment de les Infraestructures Rurals**

La indústria de la comunicació es veu afectada per una competència significativa. Els canvis regulatoris, legislatius i tecnològics poden afectar la posició competitiva i els mercats per a la indústria de les comunicacions. Un exemple de la variació és la indústria de l'aigua, que s'enfronta a alts requisits de despeses de capital a causa de la regulació ambiental i l'ús d'aigua residencial està disminuint a causa de les mesures de conservació i augment de l'ús d'electrodomèstics que estalvien aigua.

L'anàlisi de la cartera d'Infraestructura Rural mostra que avui el FCS no es centra als camps i proporcionar finançament per a altres fins no agrícoles que signifiquen el desenvolupament del territori. CoBank, la major institució de FCS, va fer a 2012 un préstec de \$ 725 milions a Verizon per finançar la compra d'una empresa de telefonia cel·lular Europea. Altres projectes recents que reben finançament amb impostos subvencionats inclouen camps de golf i urbanitzacions de luxe. Institucions del FCS sovint es presten a "falsos agricultors", amb la intenció de comprar terres amb finalitats recreatives com la pesca i la caça (Financial Education i Advocacy Initiative, 2012).

## **9.3 INDICADORS ECONÒMICS EN TERMES DE GESTIÓ (EC1, EC2, EC3 I EC4 AL G3.1)**

D'acord amb el GRI la dimensió econòmica de la sostenibilitat es refereix als impactes de l'organització en les condicions econòmiques dels seus grups d'interès i en els sistemes econòmics a nivell local, nacional i global. Els indicadors econòmics inclosos en el G3.1 són un focus que il·lustra el flux de

capital entre les diferents parts interessades i els principals impactes econòmics de l'organització en tota la societat.

L'indicador EC1 es refereix al valor econòmic directe generat i distribuït, incloent ingressos, costos d'explotació, retribució a empleats, donacions i altres inversions en la comunitat, els ingressos i pagaments a proveïdors de capital i governs.

Taula 9.8. Compte d'Explotació de CoBank, ACB en 2013

## Consolidated Statements of Income

CoBank, ACB

(\$ in Thousands)

| Year Ended December 31,   | 2013         | 2012         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Interest Income</b>  |              |              |
| Loans   | \$ 1,651,245 | \$ 1,703,877 |
| Investment Securities   | 311,943      | 321,730      |
| Total Interest Income   | 1,963,188    | 2,025,607    |
| <b>Interest Expense</b>   | 799,755      | 787,437      |
| Net Interest Income   | 1,163,433    | 1,238,170    |
| Provision for Loan Losses                                       | -            | 70,000       |
| Net Interest Income After Provision for Loan Losses             | 1,163,433    | 1,168,170    |
| <b>Noninterest Income/Expense</b>                               |              |              |
| Net Fee Income  | 119,737      | 116,801      |
| Prepayment Income   | 79,217       | 49,379       |
| Losses on Early Extinguishment of Debt                          | (96,839)     | (86,718)     |
| Loss on Tender Offer for Subordinated Debt                      | -            | (28,460)     |
| Total Other-Than-Temporary Impairment Losses                    | (1,852)      | (972)        |
| Portion Recognized in Other Comprehensive Income/Loss           | (648)        | (16,028)     |
| Net Other-Than-Temporary Impairment Losses Included in Earnings | (2,500)      | (17,000)     |
| Other, Net  | 34,470       | 79,319       |
| Total Noninterest Income  | 132,085      | 113,321      |
| <b>Operating Expenses</b>                                       |              |              |
| Employee Compensation   | 148,024      | 145,999      |
| General and Administrative                                      | 21,517       | 32,228       |
| Information Technology  | 27,020       | 22,227       |
| Insurance Fund Premium  | 36,974       | 18,349       |
| Travel and Entertainment  | 16,019       | 15,767       |
| Farm Credit System Related                                      | 12,817       | 13,279       |
| Occupancy and Equipment   | 8,330        | 9,012        |
| Purchased Services  | 9,393        | 7,022        |
| Total Operating Expenses  | 280,094      | 263,883      |
| Income Before Income Taxes                                      | 1,015,424    | 1,017,608    |
| Provision for Income Taxes                                      | 158,969      | 163,691      |
| Net Income  | \$ 856,455   | \$ 853,917   |

Font: CoBank Annual Report 2013

D'acord a les dades financeres publicades a l'Informe Anual de CoBank 2013, el préstec mitjana i el volum d'arrendament van augmentar aproximadament un 2 per cent el 2013. Els especialistes de CoBank esmenten que el creixement va ser impulsat per majors nivells d'endeutament d'associacions afiliades i de les cooperatives elèctriques rurals. En aquest apartat la fusió amb US AgBank ha suposat el relançament en el segment de relacions estratègiques.

La provisió per a préstecs es van reduir al no-res el 2013, això és degut a la posició consolidada de l'Amèrica rural front a la situació financera del món. Aquest fet representa la forta posició de CoBank davant dels seus client i associats.

#### **9.4 INDICADORS DE RENDIMENT AMBIENTAL**

La dimensió ambiental de la sostenibilitat es refereix als impactes de l'organització en els sistemes naturals no vius, inclosos els ecosistemes, la terra, l'aire i l'aigua. Els indicadors ambientals cobreixen el rendiment en relació amb les consums de materials, energia o aigua i sortides com emissions, efluent o residus. A més, cobreixen el rendiment en relació amb la biodiversitat, el respecte al medi ambient, i altra informació pertinent, com la despesa ambiental i els impactes dels productes i serveis. La responsabilitat legislativa sobre els aspectes ambientals és responsabilitat de l'administració d'alt nivell.

El G3.1 requereix per a aquest capítol de dades numèriques en referència a tots els aspectes esmentats anteriorment per quantificar l'impacte de l'empresa sobre el medi ambient; com CoBank no ofereix aquesta informació en qualsevol dels seus informes, ens centrarem en les polítiques del banc en termes de medi ambient i també en tots els projectes recolzats pel banc que tenen una influència real sobre el medi ambient.

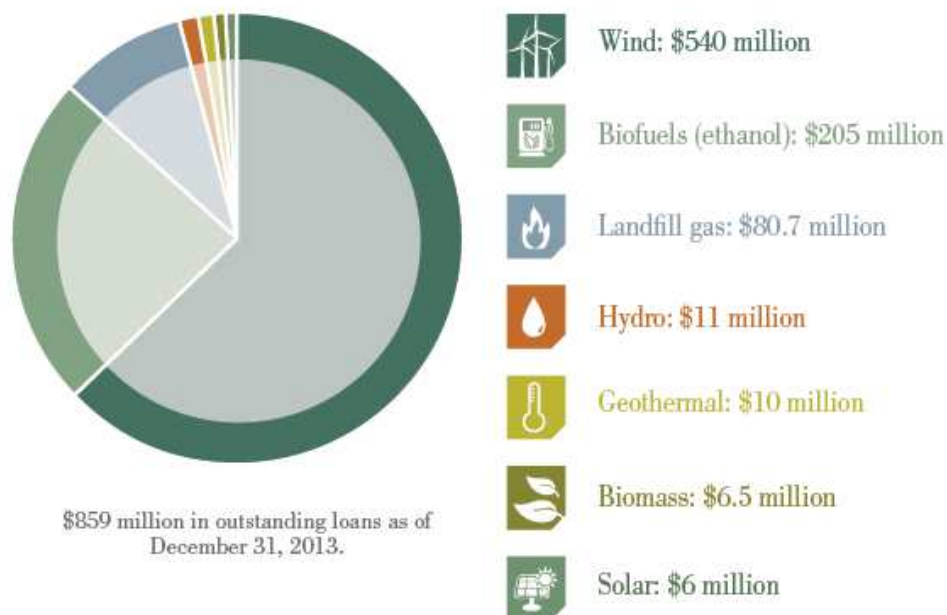
##### **9.4.1 Energia (EN5, EN6 i EN7)**

Els associats de CoBank inclouen centenars de cooperatives de generació, transmissió i distribució elèctrica, que subministren energia a milions de

persones a les comunitats rurals de tot el país. En aquest segment CoBank proporciona finançament als productors independents d'energia que s'estan desenvolupant i construint instal·lacions d'energia. Molts d'aquests clients estan invertint en projectes d'energies renovable de nova generació per ajudar a crear un món més sostenible i més net.

La cartera energètica de CoBank inclou més de \$ 859 milions en préstecs per a projectes d'energia renovable. Moltes d'aquestes organitzacions progressistes estan fent inversions en sistemes de generació d'energies renovables, incloent l'eòlica, solar, hidràulica, geotèrmica o biogàs.

Figura 9.3. Préstecs per a Projectes d'Energies Renovables a CoBank, ACB en 2013



Font: CoBank CSR Report 2013

Els projectes d'energia eòlica representen més del 50% de la cartera de projectes d'energies renovables, això és raonable ja que l'Amèrica rural compta amb grans extensions de terra on les turbines es poden col·locar fàcilment amb la finalitat d'obtenir energia verda del vent.

#### 9.4.2 Aigua (EN8 i EN9)

CoBank té també molts projectes en col·laboració amb associacions dins del negoci de proveir aigua potable neta i segura a les zones rurals, així com altres que participen en el procés d'aigües residuals.

#### **9.4.2.1 Programa de Refinançament Hidròfil**

S'ha estimat que més de \$ 335 bilions hauran de ser gastats en els propers 20 anys per millorar la infraestructura d'aigua d'Estats Units que és molt vella i comença a ser perillosa per a la distribució d'aigua entre la població (RenewableEnergyWorld, 2009).

El nou "Streamlined Refinance Program" de CoBank per a proveïdors d'aigua i empreses d'aigües residuals rurals dona l'oportunitat de refinançar els préstecs establerts amb el Departament d'Agricultura amb venciments d'aproximadament 20 anys o menys (CoBank, 2013).

Les dues opcions per redefinir el deute en el Programa de Refinançament són:

- Per cobrir els venciments i reduir els pagaments, es va fixar un 5,3% d'interès i mantenint el mateix període de repagament.
- Per avançar amb el pagament i reduir el termini; en aquest cas es pot accedir a una tarifa més baixa, 5,0% sempre que es reduïxca el termini.

#### **9.4.2.2 Projectes d'Aigua amb Associats**

CoBank ofereix assistència als sistemes d'aigua i sanejament en les zones no urbanitzades o en ciutats amb menys de 20.000 persones. Els préstecs poden ser utilitzats per a una varietat d'activitats incloent noves millores en la construcció d'un sistema existent, adquisicions de sistemes, compres de drets d'aigua i altres. La grandària mínima del préstec és de \$ 1 milions i el termini de repagament normalment no major a 20 anys (Environmental Protection Agency U.S., 2013).

## **9.5 PRÀCTIQUES LABORALS I INDICADORS DE RENDIMENT DE TREBALL DECENT**

### 9.5.1 Ocupació (LA1 i LA2)

CoBank és un empresa que ofereix igualtat d'oportunitats, que no discrimina en base de raça, color, religió, sexe, edat, estat civil, origen nacional, discapacitat, condició de veterà militar, o qualsevol altra condició protegida per les lleis federals, estatals o locals. Una mostra d'aquesta política d'igualtat d'oportunitats és que el 57% dels empleats CoBank són homes i el 43% de l'esquerra són dones. La posició de CoBank com Ocupador en Igualtat d'Oportunitats és una imposició del Farm Credit System a tots els bancs del sistema.

Taula 9.9. Beneficis per als Empleats als FCB i a la FCA

| Banc                             | CoBank  | AgFirst | AgriBank | FCB Texas | Farm Credit Administration |
|----------------------------------|---------|---------|----------|-----------|----------------------------|
| Nº de Empleats                   | 843     | 340     | -        | -         | -                          |
| Percentatge de Dones             | 43%     | -       | -        | -         | -                          |
| Equal Employment Opportunity Act | Si      | Si      | Si       | Si        | Si                         |
| Vacances Pagades                 | 22 dies | -       | -        | -         | 13-26                      |
| Dies de Malaltia                 | 10 dies | -       | -        | -         | 13                         |
| Dies de Vacances                 | 10 dies | 10 dies | 10 dies  | 10 dies   | 10 dies                    |

Font: Creació Pròpia Basada en les Memòries anuals dels diferents FCS Banks a 2013

Els empleats de CoBank tenen el dret de 22 dies de vacances pagades a l'any, 10 dies festius a l'any i 10 dies de meritació malaltia per any. Un empleat pot usar un dia de malaltia si algú en la seva família necessita ajuda. En aquest costat hi ha una petita diferència entre les polítiques de vacances a la FCA, on les vacances poden variar en funció de les edats dels empleats a l'empresa, de manera que un empleat amb una llarga carrera a l'empresa té accés a major període de vacances. Les vacances es basen en els dies festius aprovats pels Governos de les diferents regions dels Estats Units.

Tots els empleats en CoBank són altament qualificat, amb un profund coneixement de les activitats de finançament i experiència en el sector. El banc



ofereix a aquests empleats i gerents opcions integrals, assequibles i competitives de beneficis, centrant-se en la salut, el benestar, la seguretat financera i en aconseguir un equilibri vida-treball; a més d' altres beneficis exclusius per als seus treballadors.

### **9.5.2 Plans d'Incentius per als Treballadors (LA3)**

Aquest punt de la guia G3.1 es refereix als beneficis per als empleats amb jornada completa, aquests no s'ofereixen als empleats temporals o temps parcial.

#### **9.5.2.1 Pla d'Incentius Anual a Curt Termini**

El pla d'incentius a curt termini en CoBank dona la possibilitat a tots els empleats d'augmentar els seus ingressos si el seu rendiment i els resultats de l'empresa són grans. Cada empleat té un percentatge determinat d'augment possible d'acord amb la seua posició i responsabilitats. Els Objectius d'Incentius a curt termini anuals s'estableixen per a tots els empleats; el 2013 la gamma d'incentius va ser d'entre el 65% del salari per al President i CEO fins al 25% del salari de l'empleat mes baix. L'acompliment d'aquests "Objectius d'incentius anuals" depenen del rendiment obtingut en el "Factor d'Acompliment Corporatiu" i en el "Factor d'Acompliment Individual".

Figura 9.4. Pla d'Incentius Anual a Curt Termini

$$\begin{aligned} & \text{Salari} * \text{Incentius Establits a Curt Termini} * \text{Factor} \\ & \text{d'Acompliment Corporatiu} + \\ & \text{Salari} * \text{Factor d'Acompliment Individual} \end{aligned}$$

Font: CoBank Annual Report 2013.

El factor del rendiment corporatiu i el factor de rendiment individual estan basats dels ràtios i resultats financers. Els resultats financers de l'empresa son essencials per determinar els incentius que reben els empleats, però deurien

també considerar-se altres factors dins del rendiment individual com son l'actitud al desenvolupament de l'activitat diària i altres. Al començament de cada any tots els empleats CoBank s'estableixen metes individuals que persegueixen aquest any en suport a l'empresa. Els directors són responsables de revisar els objectius dels empleats i directius d'alt nivell que tenen menor nivell de responsabilitats.

En altres FCS Bancs, com es el cas d'Agribank, l'estratègia d'incentius a curt termini es basa en el mateix sistema que CoBank, però hi ha diferències en els criteris per obtenir el Factor d'Acompliment Individual. En Agribank a més dels factors utilitzats en CoBank, avaluen conceptes l'aprenentatge dels empleats, el compromís, la satisfacció; i a més mesuren la satisfacció del clients amb el tracte. No tot en el quadre de comandament ha de fer referència a les dades financeres, perquè la satisfacció del client i el medi de treball adequat ofereixen a l'empresa la possibilitat d'aconseguir metes més altes. Amb aquesta política de CoBank pot portar els empleats a entendre que els indicadors econòmics són l'únic punt important al funcionament diari.

### **9.5.2.2 Pla d'Incentius Anual a Llarg Termini**

El Pla d'Incentius a Llarg Termini pretén promoure la creació de valor per als accionistes i millorar la sostenibilitat de CoBank per servir als seus clients. Aquest pla d'incentius a llarg termini es centra en els oficials superiors i directius amb la capacitat per conduir les estratègies d'èxit en el llarg termini amb la intenció d'obtenir el valor de l'accionista.

En contraposició al pla per al curt termini, en el llarg termini el rendiment individual no té importància i aquest es basa només en indicadors financers i objectius de negoci estratègics establerts a l'inici de períodes de tres anys pel Consell d'Administració.

Figura 9.5. Pla d'Incentius Anual a Llarg Termini

**Salari \* Incentiu a Llarg Termini \* Factor d'Acompliment  
Corporatiu**

Font: CoBank Annual Report 2013

Per als empleats amb altes responsabilitats, com alts directius, els plans d'incentius de curt i llarg termini representen pràcticament tres parts del seu salari, perquè la intenció de CoBank a través d'aquests plans d'incentius és de seguir pagant alts salaris als seus directius, però a la vegada assegurar un gran rendiment de la seua part.

### **9.5.2.3 Pensions dels Empleats**

CoBank té dos plans de pensions diferents, agrupats per una banda en alts directius i managers i per l'altra en managers superiors i executius. Tots dos plans tenen el requisit especial que no permeten la participació en plans de pensions dels empleats amb menys de 2 anys com a empleats de CoBank.

- El Pla de Jubilació Executiu (ERP) és un pla de pensions no contributiu i cobreix els empleats contractats abans de gener de 2007.
- El Pla de Jubilació Executiu Suplementari (SERP) és un pla no contributiu, cobreix un nombre limitat dels directors executius i alts directius contractats abans de gener de 2007.

Una característica especial d'aquest sistema de pensions és que la quantitat dedicada a plans de pensions dels empleats depèn del marge d'interessos anual. CoBank dedica més o menys diners en funció dels ingressos nets al final de l'exercici.

### **9.5.2.4 Salut i Seguretat Laboral (L6, L7, L8 i L9)**

CoBank ofereix molts programes diferents per als seus empleats formant part integral del paquet de compensació total de CoBank. La firma ofereix opcions integrals i assequibles de beneficis que es centren en la salut i el benestar, la seguretat financera i aconseguir un equilibri entre treball i vida. A la següent Taula 9.14 s'esmenten diferents iniciatives i quins son els bancs del sistema que ofereixen aquests beneficis als seus treballadors.

Taula 9.15. Diferents Beneficis del Empleat en els Bancs del FCS

| Bank                               | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|------------------------------------|--------|---------|----------|-----------|
| Assegurança Mèdica                 | x      | x       | x        | x         |
| Compte d'Estalvi de Salut          | x      | x       | x        | x         |
| Assegurança Odontològica           | x      | x       | x        | x         |
| Assegurança Oftalmològica          | x      | x       | x        | x         |
| Equilibri Vida-Treball             | x      |         | x        | x         |
| Programa D'Assistència a l'Empleat | x      |         | x        | x         |
| Servei de Cangur                   | x      |         | x        |           |
| Assistència a la Relocalització    | x      |         |          |           |
| Assegurança de Vida                |        | x       | x        | x         |
| Programa d'Exercicis               |        |         | x        | x         |
| Horari Flexible                    | x      | x       | x        | x         |

Font: Creació Pròpia Basada en les Memòries anuals dels diferents FCS Banks a 2013

El fet que als Estats Units no hi ha un sistema públic de salut provoca que la majoria de les empreses ofereixen als empleats diferents programes de salut y ajuda com a compensació addicional pel seu salari.

Agribank, FCB de Texas i Agfirst oferien als seus empleats principalment els mateixos programes de beneficis que CoBank en termes de salut, programes de jubilació o els programes d'assistència. No obstant això, els altres bancs del sistema tracten a més d'assegurar la prosperitat a les famílies dels empleats, oferint assegurances de vida per als seus empleats en cas que alguna cosa els passarà.

### 9.5.3 Formació I Educació (L10, L11, i L12)

Per als empleats i directius que ja estan involucrats en l'empresa, CoBank ofereix programes d'aprenentatge. Aquests programes cobreixen les habilitats tècniques, la gestió empresarial i la formació contínua en l'àmbit de les finances. La Companyia va establir el sistema de formació per donar suport a la investigació i la instrucció en camps d'interès directe per als clients, inclosos els productes bàsics i l'economia agrícola.

CoBank té també un gran nombre d'oportunitats per als estudiants universitaris i recents graduats de l' universitat, incloent un innovador programa de Promoció de Crèdit, practiques d'empresa i beques. Tots aquests nous programes de formació s'han desenvolupat recentment amb l'objectiu de desenvolupar l'Amèrica rural i també crear nous empleats àmpliament qualificats per al Farm Credit System.

Taula 9.15. Diferents Polítiques d'educació i Capacitació als Bancs del FCS

| Bank   | CoBank | AgFirst | AgriBank | FCB Texas |
|--|--------|---------|----------|-----------|
| Internal Training programs for employees           | x      | x       | x        | x         |
| Degree/Licensee/Certification programs             |        |         |          | x         |
| Scholarships                                       | x      |         |          |           |
| Credit Advancement program for recently graduates  | x      |         |          |           |
| Summer internships                                 | x      |         |          |           |
| Financial Support to Universities on Rural America | x      |         |          |           |

Font: Creació Pròpia Basada en les Memòries anuals dels diferents FCS Banks a 2013

La recent inversió en 31 universitats a Amèrica rural reforça la sòlida posició de CoBank enfront del desenvolupament d'aquestes comunitats. D'acord amb la Taula 9.15, CoBank és el líder dins dels bancs del FCS en termes de programes educatius per als joves i formació per als recentment graduats sense experiència.

#### **9.4.5.1 Programa de Credit Avançat**

El Programa de Credit Avançat de CoBank està dissenyat per als recentment graduats universitaris i va ser creat per desenvolupar la propera generació de professionals de crèdit a CoBank. Aquells que són acceptats en aquest programa de dos anys giren a través de diversos departaments del banc i prendre una sèrie de classes estructurats. L'empresa busca un perfil determinat, graduats molt motivats amb un alt coneixement en negocis, economia, finances, comptabilitat o economia agrícola.

#### **9.4.5.2 Pràctiques d'Estiu**

Els estudiants en practiques aprenen habilitats de negocis basades en la vida real i fan front a projectes que tenen un impacte significatiu en les operacions del banc. Aquestes són posicions professionals pagades per a estudiants de pregrau i postgrau que estan treballant per obtenir títols en finances, comptabilitat, agronegocis, economia, economia agrícola, recursos humans i màrqueting.

#### **9.4.5.3 Beques**

CoBank té relació amb 13 universitats al seu programa de beques, totes amb un fort compromís amb l'agroindústria, l'educació cooperativa i la investigació. Els nominats han d'estar en el seu segon any o més avançats, i els criteris de selecció establerts pel banc juntament amb la universitat es basen en l'excel·lència acadèmica.

#### **9.4.5.4 Finançament per Universitats**

El 2013 el CoBank va començar a distribuir més de \$ 5 milions de dòlars com a part d'una col·laboració amb 31 universitats de tot el país, aquestes ajudes es centren en la investigació i l'educació. Els fons es destinen a donar suport a una àmplia gamma de programes agroindustrials, incloent la investigació acadèmica, beques per a estudiants, educació cooperativa i desenvolupament del lideratge. Les institucions beneficiàries són seleccionades sobre la base

d'una àmplia gamma de criteris, incloent la naturalesa i l'abast dels seus programes agrícoles, així com les relacions existents amb CoBank, els seus clients i socis d'associacions de crèdit agrícola a tot el país.

## **9.6 INDICADORS DE RENDIMENT SOCIAL**

Els indicadors de rendiment social del G3.1 centren l'atenció sobre l'impacte que les organitzacions tenen en les comunitats en què operen, com es gestiona la relació i també els riscos que puguen derivar-se de la interacció amb altres institucions socials.

### **9.6.1 Comunitat (S01, F13 i F14)**

#### **9.6.1.1 Programes d' Ajuda i Formació a l'Alimentació en l'América Rural**

A través de les iniciatives de responsabilitat social corporativa, el banc realitza inversions significatives en el desenvolupament de sistemes locals d'alimentació, agricultura urbana, el desenvolupament cooperatiu i petits programes agrícoles. Exemples de programes agrícoles que reben un suport significatiu de CoBank han estat reportats en l'informe anual de RSC del banc el 2013 són:

- *Future Farmers of America (FFA)*. CoBank assisteix FFA a través de la seva participació en el programa de lliurament nacional del FCS, que inverteix aproximadament \$ 2 milions per any amb organitzacions benèfiques relacionades, programes i associacions del sector.
- *Co-op Start*. És un programa fundat per CoBank que ajuda petites cooperatives agrícoles emergents a través d'un finançament innovador, orientació i capacitació empresarial.
- *JumpStart*. Aquest és un programa iniciat per Northwest Farm Credit Services el 2013 per proporcionar capital inicial a joves, principiants i xicotets productors, així com xicotetes cooperatives.
- *Homegrown By Heroes*. Desenvolupat pel Departament d'Agricultura de Kentucky, el programa ofereix la certificació als veterans d'agricultors i els permet obtenir una prima de mercat per als seus productes.

- *D.C. Central Kitchen*. Proporciona aliments saludables per a les persones d'escassos recursos a Washington DC, també aporta formació i crea treball en la indústria dels serveis d'aliments. CoBank patrocina un programa que permet DCCK ser la font de productes frescos en aquesta comunitat.
- *Green City Growers Cooperative*. És una cooperativa propietat dels treballadors a Cleveland, Ohio, que es va formar per ajudar a crear llocs de treball i alhora proporciona localment productes frescos.

Aquestes iniciatives semblen petites en comparació amb la cartera de préstecs agroindústria 59.000 \$ milions. Però l'impacte que tenen en les comunitats locals és gran i promou el desenvolupament de l'agricultura i els aliments locals, que es considera una part central de la missió de CoBank en l'Amèrica rural.

#### **9.6.1.2 Associacions Caritatives a l'Amèrica Rural**

CoBank col·labora i participa en les comunitats on els seus clients i associats viuen i treballen. En 2013, CoBank fa un total de \$ 6,3 milions en contribucions de caritat, juntament amb altre \$ 1 milió en els compromisos per als pròxims anys. Les donacions corporatives en CoBank tenen moltes formes, incloent:

- *Programa Sharing Success*. En 2013, CoBank va establir de nou un fons de \$3 milions per igualar les contribucions de caritat per part dels seus clients cooperatius. Més de 640 cooperatives de tot el territori van participar.
- *Col·laboració amb els desastres rurals*. Juntament amb molts socis de FCS, CoBank contribueix als esforços de socors a tot el país, inclosa l'ajuda a les víctimes de desastres naturals. Com exemple, CoBank va col·laborar com ajuda de cara al tornado d'Oklahoma en 2013, més de \$300.000 van ser donats per ajudar les víctimes i donar suport als esforços de neteja.
- *Ajuda amb United Way*. CoBank també participa en el United Way amb contribucions; ha aportat més de \$3 milions a United Way en els últims cinc anys.



- *Programes de donació dirigits pels membres del Consell.* Cada any, cada membre del Consell de CoBank és capaç de dirigir una contribució de \$ 10,000 del banc per a les organitzacions sense ànim de lucre que ells seleccionen. CoBank través del seu Consell i programes d'associats va aportar més de \$520.000 en 2013 a 420 organitzacions diferents.
- *Programa Volunteer Service Award.* Cada any, CoBank honra empleats contribueixen amb el seu temps i diners a organitzacions de caritat a través del seu programa "Premi al Servei Voluntari". Els guanyadors del premi s'anuncien al desembre i són capaços de dirigir una contribució de \$ 5000 del banc a organitzacions benèfiques.

### **9.6.2 Corrupció (S02, S03 i S04)**

El Codi Ètic de CoBank i també els Estàndards de Conducta per als Consellers explicats i discutits anteriorment són obligatoris i tracten de complir amb l'objectiu d'evitar la corrupció.

CoBank com a institució financera també segueix la Anti-Money Laundering Act (Llei de Prevenció de Llavat de Capitals) i el USA Patriot Act Certification. Aquesta certificació proporciona una breu declaració del programa de CoBank com a compliment de les lleis i reglaments federals que governen contra el blanqueig de capitals i el finançament del terrorisme. Aquesta declaració deu ser utilitzada per analitzar les institucions financeres que poden processar transaccions a través CoBank.

Per seguir i complir amb la Anti-Money Laundering Act, tots els registres operatius relacionats amb l'activitat bancària estan subjectes a inspecció per part de les agències federals dels Estats Units corresponents.

## **9.7 INDICADORS DE RESPONSABILITAT DEL PRODUCTE**

### **9.7.1. Etiquetatge de Productes i Serveis (PR3)**

Per CoBank és molt important que els seus clients-propietaris respecten i segueixen una llista de regles o requisits per tal de mantenir la relació comercial amb ells. CoBank no accepta fer negoci a qualsevol preu, donant suport financer a entitats que fan negocis perjudicials per a les comunitats i els

ciutadans. Per tal de seguir els seus principis CoBank treballa pràctiques respectuoses com:

- CoBank espera que els seus associats tinguin estiguen compromesos amb la comunitat i amb les iniciatives socials.
- CoBank recopila informació sobre entitats i els seus objectius abans de facilitar qualsevol producte financer. CoBank no subministra finançament a les cooperatives, associacions o empreses agrícoles que no s'ajusten a les normes ambientals i de risc.
- CoBank rebutja oferir qualsevol servei financer a organitzacions que atempten contra la salut pública i els drets humans.

Moltes institucions financeres estan inscrits en els Principis d'Equador del UNEP (Programa de Medi Ambient de les Nacions Unides) i altres pràctiques de responsabilitat social empresarial que garanteixen als seus clients que no fan negocis amb la companyies socialment no responsables.

CoBank no està inscrit en cap d'aquestes iniciatives i prefereix seguir les seves pròpies regles i codi ètica, però les institucions financeres més fortes els segueixen tractant de demostrar el seu compromís amb els clients i la societat. CoBank hauria d'unir-se a algunes d'aquestes iniciatives per tal de garantir que els projectes finançats per CoBank son socialment responsables.

### **9.7.2 Privacitat del Client (PR8)**

Com a membre del Farm Credit System, CoBank està subjecte a les regulacions de la Farm Credit Administration en termes de privacitat de la informació.

#### **9.7.2.1 Seguretat de les Informacions Personals**

CoBank manté normes i procediments estrictes de seguretat per ajudar a prevenir l'accés no autoritzat a la informació confidencial. El banc també incorpora mesures de seguretat físiques i electròniques per protegir la seguretat de la informació personal.

#### **9.7.2.2 Informació Acumulada i Biblioteca de Dades**

CoBank recopila i emmagatzema una varietat d'informació dels usuaris de llocs web corporatius, incloent:

- El nom del domini d'Internet des de la qual els visitants del lloc accedeixen a Internet
- L'adreça IP d'un visitant
- La data i hora que un visitant accedeix al lloc
- La versió del navegador utilitzat
- Les pàgines visitades en aquest lloc web

### **9.7.2.3 Seguretat i Detecció d'Intrusions**

Per garantir la disponibilitat i la seguretat de la propietat, CoBank dins dels llocs web ofereix diverses solucions per controlar les descàrregues del servidor i tràfic de informació dins la xarxa, aquestes s'utilitzen per identificar intents no autoritzats d'accés o danyar el lloc. Els intents no autoritzats d'accés, rectificació, o danyar aquest lloc estan estrictament prohibits, i poden ser castigats per la llei.

### **9.7.2.4 Requeriments Legals**

Les regulacions federals requereixen que CoBank revela informació confidencial en certes situacions. CoBank recopila informació i pren les accions necessàries per verificar la identitat dels individus i les organitzacions amb les quals opera. En conseqüència, el banc es reserva el dret de fer pública qualsevol informació necessària per complir amb qualsevol llei, reglament, procés legal o sol·licitud governamental, incloent la informació personal identificable.

### **9.7.2.5 Procés de Seguretat per Accés a Banca Online**

Àmplies mesures garanteixen que CoLink protegeix les dades dels clients amb seguretat de nivell triple:

- La seguretat d'accés / autenticació amb contrasenya dinàmica
- La seguretat de xifrat

- Autorització de seguretat dissenyada per satisfer les necessitats internes

## **10. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS**

L'objectiu d'aquesta secció és evaluar les conclusions derivades de l'aplicació del model d'informe de memòria de sostenibilitat de la Global Reporting Initiative, G3.1, en l'estudi de les polítiques de Responsabilitat Social Corporativa de CoBank, ACB.

Cal fer referència als tots els problemes i dificultats que es van trobar en l'elaboració del treball, ja que és difícil desenvolupar un estudi complet de la RSC segons la G3.1 amb tots els indicadors necessaris i tots els punts diferents d'enfocar. La raó d'aquestes dificultats és la inexistència d'informació publicada per part de CoBank pel que fa a certs aspectes. No obstant això, a continuació les conclusions assolides pel model aplicat, vinculat amb les característiques dels diferents clients i també comparant les polítiques dels bancs amb similars característiques en matèria de RSC.

### **10.1. EL G3.1 DEL GRI COM A MODEL DE MEMORIA**

Durant l'estudi de les polítiques de RSC de CoBank i l'aplicació d'aquests punts al informe de sostenibilitat del GRI s'han identificat algunes debilitats. L'objectiu d'aquest punt és centrar-se en la debilitats de la G3.1, que encara romanen en la propera G4.

El primer punt que pot suposar dificultats per a les noves empreses en el sector dels serveis financers i també en l'economia global pel que fa a la memòria de sostenibilitat del GRI pot ser el nombre d'indicadors requerits i la impossibilitat de recollir-los en certes situacions. L'alt nivell d'informació requerida pels indicadors de fa que aquests no puguin ser aportats per moltes xicotetes i mitjanes empreses.

Els informes de sostenibilitat que utilitzen el model de la GRI han de seguir els paràmetres marcats per aquesta i no poden evitar els indicadors bàsics, ja que són obligatoris per obtenir posteriorment l'aprovació de l'informe. És un perill emetre un informe amb massa omissions en aspectes materials, ja que a la fi açò pot suposar la no convalidació d'aquest.

Les petites i mitjanes empreses són una part molt important en el mercat mundial i aquestes empreses també estan motivades e interessades en l'emissió del seu informe de RSC i promoure les seves pròpies iniciatives. En format actual en què el Global Report Initiative s'enfronta a la situació, aquestes empreses no s'uniran a la tendència de la RSC i mai emetran un informe ni tan sols en el nivell bàsic, ja que el nivell d'informació requerit per obtenir els indicadors numèrics bàsics és extremadament alt per aquest tipus d'empreses. Fins i tot amb els diferents nivells de les aplicacions, que desapareixen en el G4, aquest problema no es va solucionar, ja que és un model d'informe pensat per a les grans empreses i es centra basa en les seues possibilitats de recopilar informació.

Un altre punt que cal millorar en la GRI és la manca de nivells per evaluar la promoció del treball, drets humans, lluita contra la corrupció o iniciatives ambientals. L'informe no compara la informació amb altres empreses del mateix sector i tampoc proporciona uns rankings del que és acceptable i el que no, per la qual cosa és difícil establir la situació real de la companyia. Altres millores per millor la memòria de sostenibilitat real serien l' establiment de reptes i el comentari sobre l'acompliment d'aquests en memòries futures.

## **10.2. LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA A COBANK, ACB**

### **10.2.1 Govern Corporatiu, Comitès i compromisos**

L'anàlisi de la gestió empresarial en CoBank, després d'analitzar l'estructura de la Junta de Governadors del CoBank, deixa clar que el nombre de membres i la independència dels mateixos ajuden al sistema de presa de decisions en l'empresa. Els diferents procediments per a la selecció de la Junta, que requereix més del 75% dels membres elegits pels clients-propietaris, permet que les diferents regions i tipus d'empreses participen en al funcionament de CoBank i tinguen les seves idees, propostes i referències representades en l'òrgan principal de l'empresa. La independència dels directors està garantida a causa dels estrictes requisits que han de complir, com no tenir cap relació laboral amb el Farm Credit System, el que assegura que els directors no estiguen influenciats pels seus propis interessos.

L'únic punt que a remarcar en la composició del consell és que està compost generalment per homes, la qual cosa suposa una confirmació del predomini de l'home en els llocs directius de l'economia rural Americana i també a CoBank. Es tracta d'un defecte estructural en la societat rural Americana i es necessitarà temps per a que els seus ciutadans entenguin que la igualtat es fonamental per al creixement del seu país, ja que la introducció de nous punts de vista dins de consell portaria una nova percepció del sector.

El sistema de compensació establert en CoBank també reforçar un govern sà de l'empresa, ja que als directors se'ls paga d'acord al seu nivell d'activitat al banc i també en funció de l'acompliment dels objectius del banc. Això significa que els directors sempre estan motivats a prendre les decisions correctes i participen en les polítiques dels bancs per tal d'aconseguir metes més altes. Aquest sistema de compensació és el mateix en tots els bancs del Farm Credit System ja que és una imposició del Farm Credit Administration; però en altres institucions financeres privades directors reben una compensació fixa i estan menys motivats.

En termes d'informes i compliment de regulacions, CoBank emet el seu informe financer anual basat en els principis de comptabilitat acceptats en els Estats Units d'Amèrica (GAAP) i totes aquestes dades són també evaluades a l'auditoria de PricewaterhouseCoopers (PwC). La sòlida posició financera i la transparència en CoBank es reforça amb la inclusió del banc en la llista de "els 50 bancs més segurs en 2013" per la revista Global Finance.

CoBank també emet un informe anual separat de Responsabilitat Social Corporativa com a informació addicional, tot i que 2014 ha estat el primer any d'aquesta emissió, això pot reforçar la seva posició davant l'Amèrica rural i mostrar a tots els clients la seua col·laboració en les diferents àrees. No obstant això, l'Informe Anual de RSC CoBank no segueix cap directriu internacional i no és auditat per ninguna associació reconeguda. Des del nostre punt de vista la associació de CoBank a la Iniciativa del GRI o la subscripció d'alguna de les normes ISO ajudaria a l'empresa a emetre els informes de la seva RSC de forma estandarditzada i també donar un pas endavant en la seva missió amb Amèrica rural.

En termes de normes internes de govern corporatiu, CoBank té el seu propi codi de conducta per a l'Administració, que se centren en les activitats dels directors i la resposta a les diferents situacions de treball. És l'únic banc en el Farm Credit System, que té un codi diferent de conducta centrat només en els seus directors i és una bona ajuda per a ells, ja que mostra clars exemples i situacions per a les seves activitats diàries. En oposició a aquest codi actualitzat de conductes centrades en directors, CoBank no pertany als Principis d'Equador ni a cap altra de les iniciatives de sostenibilitat com el Programa de les Nacions Unides per al Medi Ambient. El banc considera que la seua activitat es centra en l'Amèrica rural i que no pot ser afectada pel finançament del terrorisme, rentat de diners o pràctiques delictives. En aquest cas on CoBank creix cada dia i està involucrat en una economia global, el banc ha de participar en alguna d'aquestes iniciatives i controlar que la seua situació segueix sent segura en referència a les activitats esmentades.

### **10.2.2 Productes i Serveis**

En termes de productes i serveis, CoBank proporciona productes financers adaptats als diferents clients de l'Amèrica rural per complir amb la seva missió de proveir i ajudar a les diferents associacions de clients i particulars.

L'alt nivell de préstecs reemborsats en CoBank reforça la idea de la bona gestió i el gran funcionament de l'aplicació del sistema de qualificació de risc de crèdit utilitzada en CoBank. El sistema analitza tots els diferents punts que intervenen en totes les operacions i fa més fàcil per als funcionaris comprendre les operacions i els diferents negocis involucrats.

No obstant això, juntament amb el nivell de risc de cada operació, CoBank ha d'analitzar les diferents associacions o individus involucrats en cada operació i també els seus propòsits i els objectius dels diferents projectes. Sent CoBank una institució financera propietat dels seus clients i un dels bancs del Farm Credit System, el banc també podria prestar atenció al tipus d'operacions que s'aproven i també revisar la seva pròpia missió, que es centra en el desenvolupament de l'Amèrica rural en tot els seus nivells.



Recentment, la missió del Farm Credit System ha canviat amb un major nombre d'operacions amb grans associacions i gran prestataris i reduint el nombre amb petits agricultors i els agricultors joves que inicien les seves operacions. En aquest punt CoBank deuria centrar-se en donar accés al crèdit a tots els segments de l'Amèrica rural, ja que era l'objectiu inicial quan es va crear el sistema.

Alhora, durant els últims anys el banc ha aprovat diverses operacions i préstecs que no estan relacionats amb el desenvolupament rural d'Amèrica. Els projectes inicials es centraven en el desenvolupament rural d'Amèrica, però després de rebre el crèdit, els projectes no van acabar amb la idea inicial, i el finançament no va ser utilitzat per a fins rurals. En aquests casos, els préstecs s'han repagat, però el tema principal se centra en els interessos pagats, on les empreses privades que no treballen en el sector de l'Amèrica rural han aprofitat les condicions de baix interès del FCS per finançar les seves operacions. En aquests casos CoBank deuria estudiar acuradament les operacions i fins i tot quan estan dissenyades per desenvolupar l'Amèrica rural, el banc ha d'incloure diverses clàusules en el contracte de préstec per que el prestatari siga castigat i pague interessos més alts sobre el préstec quan el resultat final no es corresponga amb el projecte inicial.

### **10.2.3 Indicadors Econòmics**

En quant als indicadors econòmics, CoBank té una gran situació financera i segueix creixent amb una sòlida posició financera. Aquesta situació financera notable es reforça amb el nou estat financer que inclou major nivell d'actius, sobretot en el segment de relació estratègica, després de la seva fusió amb US AgBank.

Com un senyal de la forta posició i la situació financera millorada, la provisió per a préstecs es van reduir a zero al final del 2013, això es deu a la posició consolidada de l'Amèrica rural front a la situació financera mundial. De fet, això representa la forta posició de CoBank davant del seu client i associats.

Pel que fa a les despeses, el funcionament del programa de compensació laboral suposa el nivell més alt.

#### **10.2.4 Evaluació de les Polítiques Ambientals**

Com a institució financera la influència de CoBank sobre el medi ambient prové més de la influència dels seus productes financers oferts als diferents clients que interactuen amb el medi ambient que amb la interacció de CoBank amb el medi ambient. Les deixalles i el nivell de contaminació emesa pel banc no vol dir res, però els diferents projectes i préstecs otorgats a diferents empreses energètiques són molt importants per al medi ambient.

Els clients-propietaris de CoBank inclouen centenars de cooperatives de generació, transmissió i distribució que subministren energia a milions de persones a les comunitats rurals de tot el país. Els diferents préstecs aprovats en el sector energètic tenen l'objectiu de subministrar energia assequible i fiable a les persones. Al mateix temps, molts d'aquests clients estan invertint en projectes d'energia renovable de la propera generació, i ajudar a crear un món més sostenible més net. Els programes d'energia proporcionen CoBank associats l'accés a l'energia i una energia més neta per mantenir la seguretat del seu entorn. També és important la inversió en programes d'energia renovable, que suposen un alt nivell d'estalvi per a zones amb difícil accés a les energies tradicionals com la gasolina i que tenen majors costos d'accés d'aquestes energies.

CoBank té també molts projectes en col·laboració amb clients dins del negoci de proveir aigua potable, neta i segura a les zones rurals, així com altres que participen en el procés d'aigües residuals i oferir altres serveis. El programa d'aigua llançat per CoBank el 2013 amb l'objectiu de reestructurar el sistema de distribució d'aigua és un senyal del compromís de CoBank amb el medi ambient a l'Amèrica rural. El banc ofereix millors condicions de préstecs a tots els associats disposats a millorar la distribució de l'aigua en la seva àrea. Aquest projecte contribueix a l'estalvi d'un recurs molt apreciat com l'aigua i, a la vegada col·labora amb la salut de la comunitat per evitar problemes a causa de la contaminació de l'aigua.

### 10.2.5 Pràctiques i Ètica de Treball

Després de l'anàlisi de les pràctiques laborals a CoBank, el banc ofereix un dels millors programes de beneficis als empleats dins de les entitats del Farm Credit System. Aquest programa també es reforça amb programa de salut pública, el que fa responsable a CoBank d'augmentar la qualitat de vida dels seus empleats en termes de compensació i garantia de salut per a ells i les seues famílies.

La posició de CoBank com ocupador amb igualtat d'oportunitats ofereix un percentatge igual d'empleats per gènere en l'organització, tot i que aquest rati és totalment diferent al Consell d'Administració. La situació amb el Consell d'Administració és l'oposada amb la majoria d'homes dins dels membres del Consell.

Una característica especial d'aquest sistema de pensions és que la quantitat dedicada a plans de pensions dels empleats depèn dels beneficis. CoBank dedica més o menys diners en funció dels ingressos nets al final de l'any, però sempre sota mínims legals prèviament establerts per tal de no fer-ho a la baixa. Juntament amb els plans de pensions, la característica més important de les pràctiques laborals és l'àmplia gamma de beneficis que tenen en termes de salut i seguretat. El sistema econòmic establert als Estats Units, que no gaudeixen d'un sistema públic de seguretat social en matèria de pensions i de salut fa que les empreses siguin responsables de la qualitat de vida dels seus empleats. En aquest punt CoBank és el millor ocupador en el seu mercat, ja que ofereix les millors condicions, donant la protecció en els apartats de salut, econòmic i qualitat de vida.

CoBank té també un gran nombre d'oportunitats per als estudiants universitaris i graduats recents de la universitat, incloent els programes de crèdit, practiques d'empresa i beques. CoBank sap que els seus plans i projectes educatius ajudaran a desenvolupar l'Amèrica rural, perquè al final ells portaran professionals ben preparats per a la zona i millorarà el rendiment de la indústria financera i l'administració de l'àrea.

### 10.2.6 Evaluació de les Polítiques Socials

CoBank participa en diferents programes de finançament amb les associacions i organitzacions dins les comunitats més desfavorides de l'Amèrica rural. CoBank és conscient de la seva responsabilitat amb les comunitats. Amb això, el banc mostra que no només es preocupa per fer negocis i mostra el seu veritable objectiu de desenvolupar l'Amèrica rural. La col·laboració amb diferents organitzacions benèfiques i també amb associacions d'ajuda a les persones amb problemes en la comunitat anima els clients a seguir treballant amb un banc que senten com el seu banc.

Com a banc privat és increïble el nivell de col·laboració i donacions del banc quan hi ha un desastre natural. Dins de CoBank s'assumeix que un desastre amb un impacte directe en les seves comunitats té també impacte directe sobre la seva activitat, és per això que el banc tracta d'ajudar tant com siga possible i retornar les comunitats de nou a la vida quotidiana i restablir la qualitat de vida tan prompte com siga possible.

Els joves de l'Amèrica rural son un segment molt important per CoBank en termes de col·laboració i desenvolupament, aquesta és també la raó de tots els programes universitaris i oportunitats de treball per a joves. No obstant això, CoBank no col·labora només amb els joves estudiants, el banc col·labora amb tota la comunitat jove a l'Amèrica rural també estudiants o empleats joves sense alts nivells de formació acadèmica.

La raó de tenir tots aquests programes per ajudar a la comunitat jove és perquè entenen als joves com el futur de l'Amèrica rural. CoBank considera molt important educar i ensenyar a les noves generacions per al futur, ja que són la clau principal per al creixement de la comunitat.

CoBank està absolutament en contra de la corrupció i el tràfic de capitals i manté una posició neta davant dels seus propis clients i comunitats. La política de CoBank contra la corrupció es basa en una administració transparent i legal que és motivada per l'augment de la confiança dels clients i les comunitats en les empreses netes.

### **10.2.7 Responsabilitat del Producte i Protecció del Consumidor**

El banc finança l'agroindústria i grans empreses d'energia i aigua, el que pot danyar greument el medi ambient. És clar que la missió de CoBank és ajudar al finançament d'agronegocis per desenvolupar l'Amèrica rural, però aquest desenvolupament tindrà que caminar juntament amb la sostenibilitat del medi ambient. CoBank té l'oportunitat de desenvolupar l'Amèrica rural de manera sostenible amb el fet de seleccionar els projectes adequats per al finançament. Aquestes companyies energètiques enormes o agroindústries són empreses privades, així que persegueixen beneficis essencialment, el que significa que són empreses en el sector rural que poden danyar el medi ambient. CoBank, junt amb algunes iniciatives medi ambientals, pot previndre el desenvolupament de projectes perillosos per al medi ambient amb l'avaluació i correcta selecció dels projectes a finançar. La majoria de la gent a Amèrica rural només es preocupen pel desenvolupament i l'evolució en la seva àrea, però no es preocupen massa per el medi ambient. CoBank com a banc cooperatiu rural seria el regulador adequat per a aquest tipus de situacions. L'aplicació de les polítiques socials responsables i el compliment de les lleis ambientals i econòmiques per part de CoBank pot garantir el desenvolupament de les zones rurals d'Amèrica en tots els sentits sense fer mal al medi.

Alhora, també és part de la responsabilitat de CoBank protegir la privacitat dels seus clients i no proporcionar informació financera a qualsevol altra organització o empresa. D'aquesta manera CoBank segueix totes les regles legals, però és important també rebre tota la informació dels clients i també investigar a un costat abans d'aprovar projectes que suposen un perill per a la comunitat o no segueixen els estàndards de les operacions netes i responsables.

## 11. FUTURES LINIES D'ACTUACIÓ

En aquesta secció proposem futures línies d'actuació que CoBank, ACB podria prendre per millorar la seua competitivitat en el mercat a través d'una adequada gestió de la seua responsabilitat social corporativa. Les recomanacions proposades són:

- Una possible futura línia d'actuació en CoBank seria la realització de diferents enquestes per saber quins són els punts més necessaris a millorar en les comunitats on CoBank opera i després centrar les diferents iniciatives en ells. Els clients coneixen les seues comunitats millor que l'especialista bancari en iniciatives socials, per la qual cosa seria interessant saber el que els clients consideren com el més important a millorar dins de les seues comunitats. Òbviament iniciatives amb alts nivells de reactivitat requerida, com ajuda en terratrèmols o desastres naturals similars, no necessiten ser evaluades pels consumidors.
- Una altra de les línies d'actuació per reforçar l'activitat de CoBank i la seva credibilitat és la revisió dels diferents productes, especialment aquelles operacions que després d'haver estat aprovades en termes responsabilitat social corporativa de CoBank, no aconsegueixen acomplir aquests durant l'execució del projecte. Per evitar això, algunes penes o clàusules podrien introduir-se en els acords en cas de no compliment.
- Augmentar la qualitat de la informació recollida en termes de responsabilitat social corporativa per a l'anàlisi de les parts interessades. Una millora en aquest sentit faria més fàcil la realització del informe de sostenibilitat basat en el model de GRI.
- Seguint el punt anterior i per reforçar la posició en termes de RSC, caldria signar els Principis d'Equador per confirmar el compromís del banc amb el medi ambient, sobretot quan parlem d'un banc que treballa en un entorn rural.

- Revisar i centrar-se en la missió i visió de CoBank per tal de recordar els principals objectius per als quals es va crear el banc i després reiniciar o reforçar les polítiques centrades en els petits agricultors i els agricultors joves.
  
- Caldria seguir treballant i finançant les diferents iniciatives relacionades amb les energies renovables o el malbaratament d'aigua, però sempre amb l'anàlisi d'aquestes iniciatives en termes de rendiment dins de les comunitats i com afecten aquestes al entorn. No totes elles són responsables i diferents punts socials podrien ser analitzats abans de la seva aprovació.
  
- S'ha de treballar per continuar sent una organització neta, no influenciada i sense corrupció, això mantindrà i augmentarà la confiança dels clients en CoBank i l'activitat al mateix temps. La identificació per part dels clients de CoBank d'aquest com a entitat socialment responsable ajudarà a consolidar la posició del banc.