



Guia de Vigilància ambiental estratègica pel sector del Moble i Hàbitat

CENFIM

Home & Contract
furnishings

PECT EBREBIOSFERA



Generalitat
de Catalunya



Unió Europea
Fons Europeu
de Desenvolupament Regional



© CENFIM, 2019

Cofinançat pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) de la Unió europea, en el marc del Programa operatiu FEDER de Catalunya 2014-2020. Objectiu d'inversió en creixement i ocupació. Aquest servei està emmarcat dins la iniciativa d'intervenció coordinada PECT Ebrebiosfera, operació "Op.3.4. Creació de dues plataformes generadores de competitivitat en el sector de l'Hàbitat"



Unió Europea
Fons Europeu
de Desenvolupament Regional



ÍNDEX GENERAL

LLISTA DE TAULES	3
LLISTA DE FIGURES	3
LLISTA D'ACRÒNIMS	3
1. INTRODUCCIÓ A LA GUIA.....	4
1.1. EL FACTOR AMBIENTAL EN LA ESTRATÈGIA DE LA ORGANITZACIÓ.....	4
1.2. DOCUMENTACIÓ DE REFERÈNCIA.....	4
1.3. OBJECTIUS DE LA GUIA.....	5
2. QUÈ ES LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL ESTRATÈGICA?.....	5
2.1. EIXOS DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA	5
2.2. ETAPES DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA	6
2.3. BENEFICIS DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA	7
3. PROPOSTA METODOLÒGICA PER LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL ESTRATÈGICA	8
3.1. DEFINICIÓ D'OBJECTIUS I ABAST (A QUI VIGILAR).....	10
3.2. IDENTIFICACIÓ (QUÈ VIGILAR)	12
3.3. PLANIFICACIÓ (COM VIGILAR)	15
3.4. CERCA DE LA INFORMACIÓ (ON VIGILAR)	15
3.5. ARXIU DE LA INFORMACIÓ (QUÈ GUARDAR)	16
3.6. POSADA EN VALOR DE LA INFORMACIÓ (COM DONEM VALOR)	41
3.7. COMUNICACIÓ DELS RESULTATS (COM HO COMUNIQUEM).....	43
3.8. DISTRIBUCIÓ DELS RESULTATS (A QUI HO COMUNIQUEM)	43
3.9. SEGUIMENT DE LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL (COM SEGUIM).....	44
ANNEX 1.- ENLLAÇOS WEBS D'UTILITAT	45

LLISTA DE TAULES

Taula 1.- Resum de les accions a desenvolupar en cada etapa.....	9
Taula 2.- Definició de l'abast de la Vigilància.....	10
Taula 3.- Possibles temàtiques per la Vigilància Ambiental Estratègica.....	14
Taula 4.- Estimació de la dedicació necessària per la Vigilància.....	15
Taula 5.- Exemple recopilació de l'avaluació riscos i oportunitats	42

LLISTA DE FIGURES

Figura 1.- Eixos de la Vigilància Estratègica	6
Figura 2.- Aspectes bàsics de la Vigilància Ambiental Estratègica.....	7
Figura 3.- Passos de la Vigilància Ambiental Estratègica.....	8
Figura 4.- Piràmide informacional	41

LLISTA D'ACRÒNIMS

ACV: Anàlisi de Cicle de Vida
B2B.- Business to Business (venda d'organització a organització)
B2A.- Business to Administration (venda d'organització a administració)
B2C.- Business to Consumer (venda d'organització a consumidor particular)
EPD: Declaració Ambiental de Producte
IC: Intel·ligència Competitiva
ISO: International Organization for Standardization
RSC: Responsabilitat Social Corporativa
SGA: Sistema de Gestió Ambiental

1. INTRODUCCIÓ A LA GUIA

1.1. EL FACTOR AMBIENTAL EN LA ESTRATÈGIA DE LA ORGANITZACIÓ

L'entorn empresarial actual, cada cop més globalitzat i canviant, amb un progrés tecnològic accelerat i uns cicles de vida dels productes cada cop més reduïts, fa necessari que les empreses coneguin cada cop millor el seu **entorn**, identificant els **riscos i oportunitats** associats a aquests canvis (per exemple nous requeriments legislatius, activitats dels clients i de la competència, millores tecnològiques del producte i del procés, etc.).

Per altra banda, la major **conscienciació ambiental** de la població, i els majors compromisos governamentals i de les organitzacions envers la reducció de l'impacte ambiental de l'activitat humana, fa que el factor mediambiental sigui cada vegada més influent en l'**estratègia** de les organitzacions.

És per això que els processos de Vigilància tecnològica que fins ara es portaven a terme principalment sobre les activitats de la competència i les millores tecnològiques de producte, tinguin que ampliar-se per incloure aquesta vessant ambiental.

Per tant, temàtiques com l'Economia Circular, l'eco-disseny, la perspectiva de cicle de vida, la tracció ambiental de la cadena de valor, el canvi climàtic, la generació i aprofitament dels residus, l'ús de substàncies perilloses, l'eficiència energètica del procés i del producte, l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible, la Responsabilitat Social Corporativa, la comunicació ambiental, etc. tenen cada vegada més pes a l'hora de definir l'estratègia de l'organització de cara a assegurar la seva **competitivitat**.

El coneixement adquirit durant la vigilància ha de permetre identificar els riscos i oportunitats que afecten a l'organització, i ha de continuar amb la definició d'accions i estratègies per reduir aquests riscos i potenciar les oportunitats.

El sector del **moble i de l'habitat**, donat el seu consum de recursos naturals, possible ús de substàncies perilloses, característiques del client o consumidor, vida útil del producte, tipus de residus generats i globalització del sector, presenta unes característiques pròpies que s'han de considerar a l'hora de planificar aquesta Vigilància Ambiental Estratègica. Per això la necessitat de definir una **guia específica** de vigilància ambiental estratègica per aquest sector.

En el contexte actual, les organitzacions han d'incloure la variable ambiental en la seva estratègia i en el seu procés de presa de decisions, de cara a ésser competitives. La vigilància ambiental aporta el coneixement necessari per dur-lo a terme.

1.2. DOCUMENTACIÓ DE REFERÈNCIA

Com documentació de referència per l'elaboració d'aquesta guia s'han fet servir els següents documents:

- “Cómo identificar oportunidades ambientales estratégicas para su empresa. Guía práctica. Despliegue de la vigilancia ambiental estratégica en los sistemas de gestión”. Publicada per IHOBE
- Norma UNE 166006:2011.- Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- Norma UNE-EN ISO 14001:2015.- Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

1.3. OBJECTIUS DE LA GUIA

L'objectiu principal d'aquesta Guia es presentar a les empreses del sector del moble i hàbitat una metodologia pràctica de treball per desenvolupar una Vigilància Ambiental Estratègica personalitzada a les necessitats d'aquest sector.

Els resultats de l'aplicació d'aquesta metodologia ha de permetre a l'empresa identificar riscos i oportunitats associats a la temàtica ambiental, i utilitzar aquests per definir accions i estratègies empresarials.

Aquesta Guia no pretén explicar en detall la metodologia de Vigilància Ambiental (ja explicada en la Guia de referència de IHOB), sinó fer una proposta simplificada i pràctica pel sector del moble i hàbitat.

Per tant, les **principals qüestions a resoldre** en aquesta Guia serien:



- Quin abast ha de tenir la Vigilància Ambiental Estratègica?
- Quines àrees temàtiques són prioritàries per aquest sector?
- Quines fonts d'informació específica es poden fer servir?
- Com gestionar la informació recopilada?
- Com identificar riscos i oportunitats considerant les característiques pròpies del sector?
- Quins tipus d'accions es poden realitzar per reduir aquests riscos i potenciar les oportunitats, considerant l'entorn del sector?
- Quines estratègies poden tenir sentit en funció dels resultats obtinguts?
- Quins passos futurs es poden donar?

2. QUÈ ES LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL ESTRATÈGICA?

L'objectiu de la Vigilància Ambiental Estratègica és proporcionar a l'organització la informació apropiada, referida a l'àmbit ambiental, en el moment i format adequat, que permeti a les persones responsables prendre les decisions més adients per millorar la competitivitat de l'empresa a curt i mig termini.

2.1. EIXOS DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA

De cara a cobrir les 5 forces claus que segons Porter marquen la competitivitat de l'empresa (Productes substitutius, Competidors, Clients, Proveïdors i Entrants potencials), es defineixen els següents eixos de la Vigilància Estratègica (veure Figura 1)::

- **Vigilància Competitiva.-** Recopila i analitza informació sobre les activitats dels competidors (actuals y futurs) i d'aquells que malgrat no siguin competidors directes, poden desenvolupar productes substitutius als de l'organització.
- **Vigilància Tecnològica.-** Recopila i analitza informació sobre les tecnologies actuals i futures que poden afectar als productes, serveis o processos de l'organització
- **Vigilància Entorn.-** Recopila i analitza informació sobre fets externs que poden afectar a l'organització, com per exemple legislació present i futura, tendències en la normativa i/o estàndards del sector, evolució social i política, etc.
- **Vigilància Comercial.-** Recopila i analitza informació sobre les empreses clients i proveïdores, com per exemple evolució del mercat, activitats d'aquests, etc.

La Vigilància Ambiental Estratègica és un procés de suport a la presa de decisions, que ha de permetre un millor posicionament de la organització i dels seus productes



Figura 1.- Eixos de la Vigilància Estratègica

La proposta d'aquesta Guia és focalitzar la vigilància estratègica en l'àmbit ambiental, es a dir, com les activitats ambientals dels clients, competidors, proveïdors, evolució tecnològica i entorn poden afectar a la competitivitat de l'organització i quines accions es poden portar a terme en aquest camp per millorar-la.

2.2. ETAPES DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA

La Vigilància ambiental estratègica es desenvolupa en varies etapes, que es poden representar en la Figura 2:

1.- **Vigilar**, que implica:

- Buscar informació pertinent.- La informació ha de cobrir les necessitats de l'organització, i deu estar focalitzada, evitant l'excés de informació no vàlida o supèrflua.
- Recopilar i arxivar la informació útil per l'organització.- La informació útil deu quedar emmagatzemada de forma adequada per la possible consulta posterior.
- Analitzar i validar la informació recopilada, per extreure conclusions i recomanacions d'actuació.

2.- **Explotar la informació**, que implica:

- Distribuir la informació a les parts interessades, en el moment i format oportú
- Utilitzar la informació per proposar accions estratègiques de millora. L'objectiu no és la informació en sí mateixa, sinó què es pot fer amb ella
- Suportar la presa de decisions estratègiques.-Un responsable ben informat pot prendre les decisions correctes, basant-se en fets vàlids

La vigilància estratègica inclou un procés inicial de vigilància (competitiva, tecnològica, entorn i comercial) i un procés d'explotació final (o intel·ligència competitiva)

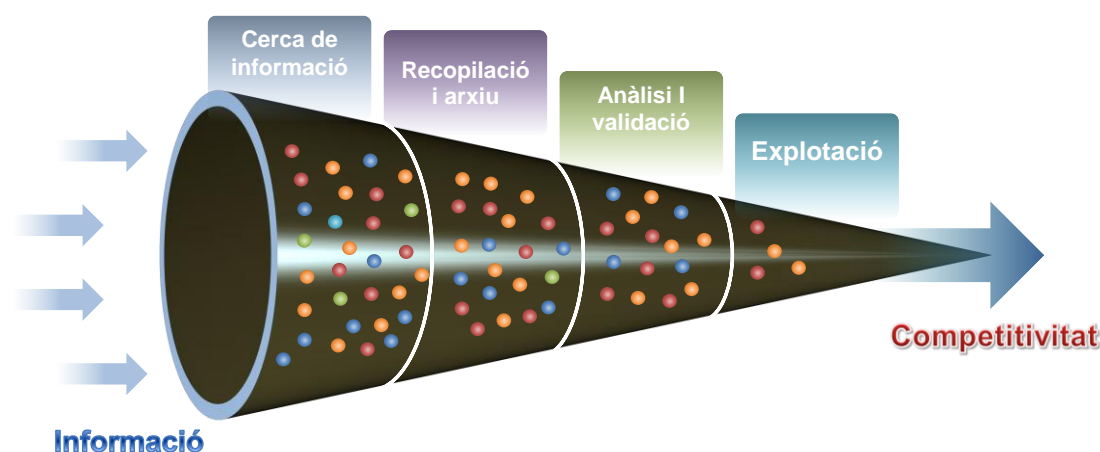


Figura 2.- Aspectes bàsics de la Vigilància Ambiental Estratègica

Aquest procés ens ha de conduir a la millora de la competitivitat de l'organització, adaptant-se als canvis identificats o anticipant-se a ells, al tenir un millor coneixement de l'entorn.

2.3. BENEFICIS DE LA VIGILÀNCIA ESTRATÈGICA

La Vigilància Ambiental Estratègica ha de permetre identificar **riscos i oportunitats** en l'àmbit ambiental abans que la competència, posicionant-se en aspectes estratègics y/o reorientant les activitats ambientals de l'organització. A continuació es citen alguns possibles beneficis:

Anticipació:

Detectar amb antelació els canvis a l'entorn que poden afectar a l'organització. Per exemple activitats ambientals d'empreses competidores (Declaracions Ambientals de Producte, etc.) o línies ambientals dels clients (per exemple estratègies en Canvi Climàtic i cadena de valor).

Minimització de Riscos:

Detectar amenaces per la competitivitat de l'organització, per exemple campanyes de comunicació ambiental de la competència, llançament de productes amb menor impacte ambiental o nova legislació ambiental que limiti l'ús de certs materials.

Comparativa:

Detectar els punts forts i febles dels productes, processos o estratègies de l'organització en comparació als competidors o a les necessitats presents i futures dels clients (per exemple restriccions en l'ús de substàncies perilloses)

Eco-Innovació:

Detectar oportunitats de I+D+i en nous productes, processos o serveis amb un menor impacte ambiental i bona acceptació entre els clients. En el sentit contrari, es poden identificar línies de I+D+i amb poc recorregut degut a futurs requeriments ambientals normatius o de client.

Cooperació:

Detectar oportunitats de cooperació amb altres organitzacions, el que pot reduir el cost de desenvolupament de programes ambientals i permetre l'adquisició de coneixement expert extern (per exemple en programes con Horizon 2020, Life+, etc.)

Gestió del coneixement:

Generar i mantenir coneixement dins de l'organització, distribuint-lo a les parts interessades i generant accions de millora. Aquest procés pot generar una major implicació, capaciació i motivació del personal.

Integració en Sistemes de gestió:

El coneixement de l'entorn i de les necessitats i expectatives de les parts interessades en temes ambientals, com a resultat del procés de vigilància, és un pas bàsic per qualsevol sistema de gestió (per exemple ISO 14001:2015). Per tant, es facilita la integració del procés de vigilància en aquests sistemes de gestió.

3. PROPOSTA METODOLÒGICA PER LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL ESTRATÈGICA

D'acord al document de referència de IHOBE, el procés de Vigilància Ambiental Estratègica hauria d'incloure els passos indicats a la Figura 3.

Per cada una de les etapes, l'esmentada Guia indica les accions que s'haurien de portar a terme i aporta models de formats associats. A continuació s'inclou en la Taula 1 un resum de les accions proposades per cada etapa.

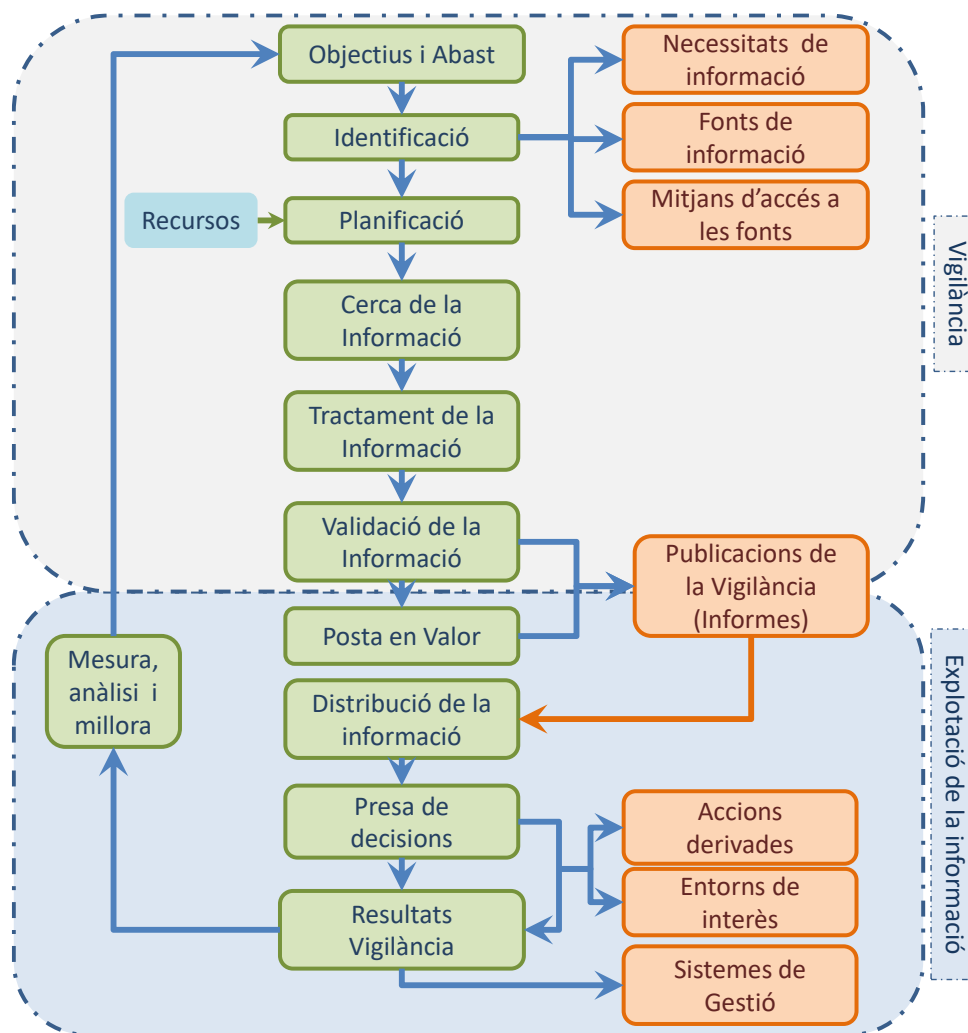


Figura 3.- Passos de la Vigilància Ambiental Estratègica

Cada organització ha d'adaptar la metodologia a la seva situació específica, les seves necessitats de informació i els recursos disponibles. És convenient per tant aprofitar el màxim possible les activitats de vigilància que s'estiguin portant a terme (per exemple des de el departament de màrqueting o I+D+i).

Etapa	Accions
DEFINICIÓ DE L'ABAST I OBJECTIUS	<ul style="list-style-type: none"> • Participació de Direcció • Definició dels objectius perseguits per la Vigilància Ambiental Estratègica • Definició de l'abast geogràfic i temporal de la Vigilància Estratègica • Definició de l'abast dels diferents eixos de vigilància a considerar: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vigilància Competitiva (competidors) ▪ Vigilància Tecnològica (tècniques i tecnologies) ▪ Vigilància Comercial (empreses clients, empreses proveïdores...) ▪ Vigilància Entorn (Legislació, estàndards, etc.) • Proposta Preliminar d'actuació
IDENTIFICACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Determinació de l'estat actual de l'organització respecte a la vigilància estratègica (punts forts i febles) • Avaluació de l'entorn de l'organització respecte aspectes ambientals (Legislació, EPDs, RSC, economia circular, etc.) • Identificació de les necessitats de informació (Factors crítics de vigilància i temàtiques de interès) • Definició paraules claus de cerca, filtres, criteris de selecció, etc. • Identificació fonts de informació internes/externes i formals/informals • Identificació de mitjans d'accés a aquestes fonts (eines)
PLANIFICACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Assignació de recursos pel desenvolupament de la Vigilància Estratègica • Assignació de responsabilitats • Definició de terminis i objectius parcials
CERCA DE LA INFORMACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Definició estratègia de cerca per cada temàtica (freqüència, actuacions de cerca per cada font de informació identificada, etc.) • Definició eina de recollida i arxiu de la informació
TRACTAMENT DE LA INFORMACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació de la qualitat de les fonts de informació (criteris d'avaluació) • Anàlisi i classificació de la informació
VALIDACIÓ DE LA INFORMACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Col·laboració amb experts interns/externs • Discriminació de la informació recollida que satisfaci les necessitats de informació identificades prèviament • Ús de criteris com fiabilitat de les fonts, rellevància de la informació, actualitat, nivell de detall i accessibilitat
POSTA EN VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificació i tractament de la informació estratègica per la presa de decisions • Identificació d'oportunitats i riscos per l'organització • Desenvolupament dels Informes de Vigilància Ambiental Estratègica
DISTRIBUCIÓ DE LA INFORMACIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Definició fluxos/canals interns de difusió • Distribució dels resultats de la Vigilància en l'organització (alertes, Informe de Vigilància, etc.) per diferents mètodes (e-mail, intranet, etc.) • Definició mecanismes de protecció de la informació estratègica (evitar difusió externa no controlada)
PRESA DE DECISIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi de la Informació per part de direcció • Definició Pla d'accions (per exemple noves línies de I+D+i, nous projectes ambientals, posicionament estratègica en altres entorns, etc.)
MESURA, ANÀLISIS I MILLORA	<ul style="list-style-type: none"> • Avaluació dels resultats de la Vigilància Estratègica (definició d'indicadors d'acompliment) • Propostes de millora per les següents actuacions de Vigilància Estratègica
INTEGRACIÓ EN SISTEMES DE GESTIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Ús dels resultats de la Vigilància Ambiental Estratègica en els diferents Sistemes de Gestió de l'organització (per exemple ISO-14001, UNE 166006, etc.)

Taula 1.- Resum de les accions a desenvolupar en cada etapa

A continuació es revisaran cada una de les esmentades etapes i es personalitzaran pel sector del moble i hàbitat, de cara a fer un primer plantejament de com portar a terme una primera aproximació a la vigilància ambiental estratègica de forma pràctica, simplificant el màxim la proposta anterior.

3.1. DEFINICIÓ D'OBJECTIUS I ABAST (A QUI VIGILAR)

Abans de començar l'activitat de la vigilància es importat tenir clar quins objectius es persegueixen amb aquesta activitat i quin serà l'abast de la vigilància.

Si no es plantegen a l'inici aquests aspectes, es corre el risc de dispersar la recerca d'informació (tractar temes fora de l'abast de la vigilància), i de no poder avaluar si la informació obtinguda és d'utilitat pels objectius perseguits.

En aquest sentit, és de vital importància el disposar d'una visió global de l'organització i el seu entorn, i comptar amb la participació de la direcció, que ajudarà a definir aquests aspectes,

La Taula 2 mostra un exemple de com orientar l'abast del projecte de vigilància. L'empresa ha de concretar el nombre d'organitzacions, productes, etc. a vigilar, i quin eix considera més prioritari per la seva competitivitat (definir ordre de prioritat).

Eix Vigilància	Aspecte	Nombre a avaluar	Quins	Ordre de prioritat
Vigilància Competitiva	Activitats ambientals competidors	3	Competidor 1 Competidor 2 Competidor 3	1r
Vigilància Comercial	Activitats ambientals Clients	3	Client 1 Client 2 Client 3	2n
Vigilància Comercial	Activitats ambientals proveïdors	3	Proveïdor 1 Proveïdor 2 Proveïdor 3	6è
Vigilància Tecnològica	Perfil ambiental materials i alternatives	3	Material 1 Material 2 Material 3	5è
Vigilància Tecnològica	Perfil ambiental processos i alternatives	3	Procés 1 Procés 2 Procés 3	4t
Vigilància Tecnològica	Perfil ambiental productes i alternatives	3	Producte 1 Producte 2 Producte 3	3è
Vigilància entorn	Canvis en legislació ambiental	3	Legislació 1 Legislació 2 Legislació 3	7è

Taula 2.- Definició de l'abast de la Vigilància

Aquesta distribució pot ésser diferent per cada empresa, però el resultat final ha de permetre per una banda, centrar els objectius de la Vigilància i el seu abast, i per altre, estimar el temps i recursos que poden ésser necessaris pel seu desenvolupament (nombre d'hores de vigilància i anàlisis de la informació obtinguda).

A continuació s'indiquen un seguit de criteris per fer la selecció de les entitats, tecnologies o normativa a considerar.

Selecció competidors, clients o proveïdors

Els criteris per escollir un determinat competidor, client o proveïdor poden variar en funció de l'estratègia de l'empresa, però en principi poden dependre de:

- Volum de negoci
- Quotes de mercat
- Tipologia de producte/servei ofert
- Ubicació geogràfica
- Nivell d'innovació
- Tipus d'activitats ambientals
- Estratègies de comunicació

Selecció materials i tecnologies per productes i processos

Pel que fa a les tecnologies de materials, productes o processos, la selecció pot dependre de factors com:

Tipus	Criteris
Material	<ul style="list-style-type: none"> - Rellevància ús del material considerat dins del producte - Tipologia del material (disponibilitat, cost, característiques tècniques, contingut materials perillosos, etc.)
Producte	<ul style="list-style-type: none"> - Volum de negoci del producte (quantitats produïdes, cost, etc.) - Característiques del producte (característiques tècniques, complexitat fabricació, contingut materials/componentes, logística distribució, consums durant l'ús, actuacions de manteniment, vida útil, escenari de final de vida, potencial reciclabilitat, etc.) - Nivell innovació producte (eficiència energètica, disseny, perfil ambiental) - Mercat objectiu i perfil consumidor
Procés	<ul style="list-style-type: none"> - Pes del procés en la manufactura del producte (tipus i quantitats de consumibles i energia, hores de funcionament, emissions associades – tipus i perillositat -, layout, etc.) - Nivell d'innovació del procés (eficiència, productivitat, etc.)

Selecció legislació/normativa

Els criteris de selecció de la legislació o normatives a considerar poden ésser:

- Implicacions sobre els productes/processos
- Implicacions sobre el funcionament de l'organització i la seva estratègia
- Període de compliment dels requeriments associats
- Nivell d'anticipació als requeriments indicats
- Recursos necessaris pel compliment dels requeriments
- Beneficis estratègics associats a un compliment voluntari anticipat

Priorització tipus de vigilància

L'orde de prioritat per cada tipus de vigilància vindrà fixat per la situació de l'empresa envers els temes ambientals i per les seves necessitats d'informació.

La Guia de referència de IHOBE indica la possibilitat de realitzar un **anàlisi DAFO** (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) de l'organització per avaluar aquestes necessitats, considerant factors interns i externs a la mateixa.

De forma simplificada, l'organització es pot plantejar sobre quin eix de vigilància disposa de menys informació, i per tant pot ésser una necessitat.

Altres aspectes a considerar

Altres aspectes a considerar per fixar l'abast de la Vigilància són:

- **Límits temporals.**- Es a dir, quin nivell d'actualitat li demanem a la cerca d'informació (per exemple, 3 anys d'antiguitat).
- **Límits geogràfics.**- Es a dir, àrea geogràfica on centrarem la cerca: mundial, europea, espanyola, catalana, etc.

Al igual que els aspectes anteriors, aquests límits seran propis per cada empresa i el seu entorn. Pel sector del moble i habitat, i per fer la primera cerca d'informació, es suggereix començar per un **període de 5 anys** (moderada evolució tecnològica) i a **nivell europeu** (mercat principal).


3.2. IDENTIFICACIÓ (QUÈ VIGILAR)


Un cop seleccionats quins competidors, clients, proveïdors, materials, productes, processos o legislació a vigilar, cal definir quin tipus d'informació ens interessa recopilar per cada un d'ells, el que es coneix com **àrees temàtiques**.



La Vigilància Ambiental Estratègica no pot cobrir tots els camps o temàtiques, i per tant també és necessari fixar-les en funció de les necessitats d'informació i l'estratègia de l'organització, així com l'abast plantejat per la vigilància.

La Taula 3 mostra algunes àrees temàtiques a vigilar per part de l'organització, per cada un dels eixos de vigilància esmentats. S'han **prioritzat** aquelles àrees temàtiques que es consideren més rellevants dins de cada eix (ordenació numèrica) i que serien més rellevants pel sector del moble i del habitat.

Cal recordar que no tindria sentit vigilar totes elles al començament, i és necessari limitar-les per evitar un excés d'informació que no s'adapti a les necessitats de l'organització i que requereixi un consum elevat de recursos sense aconseguir els objectius perseguits.

Eix	Àrees temàtiques
<p data-bbox="188 566 379 640">Vigilància Competitiva</p> 	<p data-bbox="406 331 794 360">Productes dels competidors</p> <ol data-bbox="418 376 1449 719" style="list-style-type: none"> 1. Productes existents con un menor impacte ambiental durant el seu cicle de vida (per exemple menor ús de substàncies perilloses, menor ús de recursos ó ús de recursos certificats, major potencial de reutilització o reciclatge, ús de materials reciclats, major durabilitat, major resistència, menor manteniment, etc.) 2. Perfil ambiental dels productes competidors en el mercat (per exemple Declaracions Ambientals de Producte, Cadena de custòdia, Ecoetiquetes, etc.) 3. Perfil ambiental dels productes o serveis substitutius, que sense ser competidors directes, poden oferir una funcionalitat equivalent (per exemple serveis de venda de mobiliari de segon mà, etc.) 4. Noves línies de productes amb un menor impacte ambiental (per exemple productes ecodissenyats, programes de servitització per manteniment i recollida final de vida, etc.) <p data-bbox="406 734 826 763">Actuacions dels Competidores</p> <ol data-bbox="418 779 1428 1010" style="list-style-type: none"> 1. Actuacions mediambientals dels competidores (per exemple sistemes de gestió, memòries de sostenibilitat, tracció ambiental de subministradors, projectes en col·laboració en el camp ambiental, comunicació ambiental dels productes i l'organització, activitats en RSC, objectius ambientals, activitats en compliment ODSs, activitats en canvi climàtics, etc.) 2. Activitats dels competidors amb clients (per exemple organització show rooms amb vessant ambiental, participació en fires i congressos, etc.) 3. Premis i reconeixements ambientals (per exemple premis ecodisseny, etc.)

Eix	Àrees temàtiques
<p data-bbox="188 1444 379 1518">Vigilància Tecnològica</p> 	<ol data-bbox="418 1120 1444 2022" style="list-style-type: none"> 1. Tecnologies/equipaments que permeten reduir l'impacte ambiental del producte durant el seu cicle de vida: <ul data-bbox="486 1176 1417 1400" style="list-style-type: none"> ▪ menor ús de substàncies perilloses (per exemple retardants de flama, etc.) ▪ menor consum energètic (per exemple lluminària, motors, etc.) ▪ major potencial de reutilització o reciclatge (per exemple tipus d'unions per facilitar el desmuntatge, materials fàcilment reciclables, etc.) ▪ ús de materials reciclats (per exemple fustes o plàstics reciclats) ▪ increment de la durabilitat del producte ▪ reducció activitats i consumibles de manteniment ▪ plurifuncionalitat del producte, etc. 2. Materials amb un menor impacte ambiental (per exemple materials reciclats, de fonts renovables, de menor consum energètic, emissions i ús de recursos durant la seva fabricació, menor contingut en substàncies perilloses, no ús de materials escassos o de difícil obtenció, etc.) 3. Maquinària i tecnologia industrial amb menor impacte ambiental (per exemple menor consum energètic, menor consum consumibles (per exemple aigua) o de menor impacte, major eficiència productiva, menor generació d'emissions o residus, major funcionalitat, etc.) 4. Serveis amb un menor impacte ambiental (per exemple servitització, ús compartit, servei integral fins final de vida, etc.) 5. Tecnologies de la informació (per exemple control i gestió del procés, "internet de les coses", gestió "big data", realitat virtual, disseny per ordinador, informació en el "núvol", etc.) 6. Tecnologies per la gestió dels residus (per exemple remanufactura, reutilització, reciclatge, separació automàtica, recuperació energètica, etc.) 7. Tecnologies de transport/distribució (per exemple vehicles més eficients, optimització càrrega i rutes, millora ambiental i reducció embalatges, etc.) 8. Tecnologies per la gestió de l'aigua (per exemple reutilització, potabilització, optimització consum, etc.) 9. Tecnologies gestió i emmagatzematge energia (per exemple noves tecnologies de generació i emmagatzematge energia, noves tecnologies de recuperació energètica, nous sistemes de bateries, etc.)

Eixs	Àrees temàtiques
<p>Vigilància Entorn</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislació ambiental aplicable (i de previsible aplicació) als productes/processos/serveis oferts per l'organització (per exemple Directiva d'Ecodisseny, REACH, ROHS, emissions COVs o formaldehid, etc.) 2. Polítiques ambientals i socials dels països d'adquisició o venda de productes/serveis (per exemple polítiques de la Unió Europea respecte residus, economia circular, canvi climàtic, ús de recursos, eficiència energètica, gestió dels recursos forestals, etc.) 3. Polítiques de compra "verda" en el sector (per exemple casos d'ambientalització de plecs de compres, etc.) 4. Normes tècniques de producte, maquinaria i tecnologies (per exemple normes per l'avaluació del perfil ambiental de productes o processos, requeriments en cadena de custòdia fusta, etc.) 5. Activitats i campanyes d'ONGs relacionades amb el sector (per exemple ús de fusta, ús de retardants de flama, etc.)
<p>Vigilància Comercial</p> 	<p>Mercats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendències del mercat respecte a aspectes ambientals (per exemple reducció Gasos d'Efecte Hivernacle, Economia circular, Informació consumidor, eco-etiquetes, declaracions ambientals, memòries sostenibilitat, sistemes gestió, etc.) 2. Barreres d'entrada i de sortida a nous mercats i/o productes (per exemple polítiques ambientals en els països d'origen i de destí, etc.) 3. Posicionament en el mercat (per exemple grau de penetració productes/serveis més ambientals, etc.) 4. Distribució del mercat (per exemple àrees geogràfiques de fabricació, necessitats logístiques, etc.) <p>Clients: B2B / B2A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actuacions mediambientals dels clients (per exemple sistemes de gestió, memòries de sostenibilitat, tracció de subministradors, projectes en col·laboració, comunicació ambiental, RSC, Objectius de Desenvolupament Sostenible, etc.) 2. Demandes reals i potencials (per exemple Compliment llistats substàncies prohibides/restringides, sistemes de certificació productes, polítiques de "compra verda", etc.) 3. Necessitats reals i potencials (per exemple productes amb menor impacte, informació ambiental en forma de declaracions ambientals o estudis d'ACV, etc.) <p>Consumidors (B2C)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hàbits de consum i comportament respecte productes amb menor impacte ambiental (per exemple disponibilitat a pagar per productes més ambientals, actuacions de manteniment durant la vida del producte, escenaris de fi de vida pel mobiliari, compra de productes de segona mà o remanufacturats, etc.) 2. Demanda de informació ambiental (per exemple valoració ecoetiquetes, cadena de custòdia, etc.) 3. Perfils de consumidors (per exemple demandes ambientals o nivell de conscienciació ambiental per franja d'edat, poder adquisitiu, etc.) 4. Poder de decisió i de boicot en cas de productes no adequats o davant organitzacions amb mala imatge ambiental <p>Proveïdors</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nous productes/serveis amb menor impacte ambiental oferts pels proveïdors actuals o potencials 2. Situació i activitats ambientals dels proveïdors (per exemple sistemes de gestió ambiental, ús de substàncies perilloses, etc.) 3. Polítiques de tracció de proveïdors (per exemple exigències ambientals, etc.) i poder de negociació al respecte

Taula 3.- Possibles temàtiques per la Vigilància Ambiental Estratègica

S'han d'identificar aquells aspectes dignes de seguiment en els que es centrarà la vigilància, donat que afecten d'un mode crític a la competitivitat de l'organització. Aquests aspectes poden variar amb el temps, depenent de la nova situació o estratègia de l'organització. S'ha d'ésser conscient que no es pot vigilar "tot" de "tots".

Aquesta fase de selecció és crítica pel procés de vigilància, ja que definirà què volem buscar (i per tant els recursos necessaris). En aquesta selecció s'ha d'evitar:

- el "**Soroll**", es a dir, una abundància de informació que pel seu volum no ens permetis fer un anàlisi adequat, i que no s'ajusti a les necessitats detectades. Aquest soroll o excés d'informació consumeix recursos i temps i no aporta valor a la vigilància
- però encara és més perillós l'anomenat "**silenci profund**", es a dir, informació valuosa per l'organització que no es busca perquè es desconeix que existeix.

3.3. PLANIFICACIÓ (COM VIGILAR)

La Taula 2 ha de servir de base per la planificació de la vigilància, un cop adaptada a les necessitats de l'Empresa. Aquesta informació ens ha de permetre tenir una primera estimació de la dedicació necessària i dels recursos necessaris per abordar l'activitat de vigilància proposada.

Una primera aproximació es pot fer considerant els valors mitjans de dedicació en temps indicats a la Taula 4. S'ha de tenir en compte que aquests valors poden variar de forma considerable en funció de l'experiència en vigilància de les persones involucrades.

Acció	Recursos humans	Comentaris
Vigilància Tecnològica	<u>Cerca Informació</u> : 4 h per tecnologia <u>Anàlisis</u> : 2 h per tecnologia	Dependrà en gran mesura del nivell de detall de la cerca (patents, webs, etc.) i de l'experiència prèvia i canals utilitzats
Vigilància Entorn	<u>Cerca Informació</u> : 2 h per requeriment legislatiu <u>Anàlisis</u> : 3 h per requeriment	Dependrà del nombre de requeriments legislatius associats al producte o processos, que en la majoria dels casos aniria associat al tipus de substàncies utilitzades en el producte/procés, i de les emissions generades
Vigilància Competitiva	<u>Cerca informació</u> : 4 h per competidor <u>Anàlisi</u> : 1 h per competidor	Dependrà de la política de comunicació dels competidors analitzats i de la seva activitat en el camp ambiental
Vigilància Comercial	<u>Cerca Informació</u> : 4 h per client o proveïdor <u>Anàlisi</u> : 1 h per client o proveïdor	Dependrà de la política de comunicació del client o proveïdor analitzat i de la seva activitat en el camp ambiental

Taula 4.- Estimació de la dedicació necessària per la Vigilància

Seguint l'exemple anterior de la Taula 2, s'estimaria una dedicació total d'unes 114 h, si es volen cobrir tots els aspectes indicats.

3.4. CERCA DE LA INFORMACIÓ (ON VIGILAR)

Bàsicament es poden diferenciar dos tipus de fonts de informació:

- Fonts Internes
- Fonts externes

Fonts internes

El primer pas seria analitzar quines fonts internes de informació hi ha disponibles a l'organització i quins fluxos hi ha establerts per distribuir aquesta informació, ja que és molt possible que hi hagi departaments dins de l'Empresa que ja fan vigilància, malgrat que no sigui específicament ambiental, per exemple vigilància tecnològica per part dels departaments d'I+D+i o comercial per part vendes o màrqueting.

Per tant, es recomana utilitzar aquestes fonts internes per ampliar la vigilància als temes ambientals, utilitzant el coneixement ja establert i la seva xarxa de contactes.

S'ha d'evitar el màxim possible les **duplicitats** en la vigilància, de cara a optimitzar temps i recursos, i les anomenades "**illes de coneixement**", on aquesta informació es genera, però no es comparteix de forma adequada a la resta de l'organització.

Fonts Externes

Hi ha diferents tipus de possibles fonts de informació externa, entre les que es poden indicar entre d'altres:

- Contactes amb els nostres proveïdors, clients, empreses subcontractades, clústers i associacions empresarials, associacions o col·legis professional
- Visites a fires, exposicions, congressos, seminaris, jornades, etc.
- Premsa, llibres o revistes especialitzades
- Bases de dades d'articles científics, patents, etc.
- Publicacions d'altres empreses, organismes oficials o ONGs

En tot cas, la font externa per excel·lència, que pot englobar algunes de les anteriors, és **Internet**, a través de motors de cerca, com google, bing, etc. o metabuscadors com per exemple Yippy, entireweb, etc.

També es poden fer servir **Lectors de RSS o rastrejadors de contingut**, que permeten estar informats, mitjançant alertes, dels canvis en pàgines web considerades com claus per la cerca.

Tampoc ens podem oblidar de les **xarxes socials**, com LinkedIn o Facebook, que permeten consultar i fer el seguiment dels perfils i novetats publicades per les organitzacions que ens interessin.

En l'Annex 1 s'indiquen algunes webs de referència que poden ser útils per trobar informació de les àrees temàtiques indicades amb anterioritat.

3.5. ARXIU DE LA INFORMACIÓ (QUÈ GUARDAR)

A continuació es presenta un model de taula per la captura de la informació obtinguda durant l'activitat de Vigilància Ambiental Estratègica.

Es presenten les següents fitxes:

- **Vigilància Competitiva:** Nivell Organització i Nivell Producte
- **Vigilància Tecnològica:** Nivell Materials, Nivell Producte i Nivell Processos
- **Vigilància Entorn.** Nivell Legislació i Normes Voluntàries
- **Vigilància Comercial:** Nivell Client i Nivell Proveïdor

L'anàlisi d'aquestes taules ha de conduir a la identificació de riscos i oportunitats per l'organització (activitats que la competència realitza i l'organització no, i a la inversa), que indicaran les accions a desenvolupar o les estratègies a implementar.

3.5.1. Vigilància competitiva

Nivell Organització


L'objectiu en aquest cas és analitzar les activitats dels competidors seleccionats en temes de medi ambient, per identificar aquells aspectes en que estan millor posicionats a nivell organització. Si es detecta algun punt en que la seva situació sigui millor, s'haurà d'analitzar el possible avantatge competitiu que els proporciona aquesta activitat, com el client pot valorar-ho positivament i si es pot considerar estratègic iniciar activitats internes en aquest sentit.

Nivell Producte

L'objectiu en aquest cas és analitzar els productes dels competidors des de la vessant ambiental, per identificar per una banda els productes que puguin presentar un menor impacte ambiental durant tot el seu cicle de vida (per exemple menor contingut en substàncies perilloses, etc.), i per un altre banda, com els competidors comuniquin les millores ambientals introduïdes als seus productes (Declaracions Ambientals de Productes, Ecoetiquetes, etc.)


Per analitzar i presentar els resultats obtinguts, es recomana ajuntar la informació en una taula resum on es presenti la situació dels competidors envers de la situació de la pròpia organització per mostrar d'una forma clara els punts forts i febles envers la competència

Taula Captura Informació competidors a nivell organització (repetir per cada competidor analitzat)

VIGILÀNCIA COMPETITIVA	NIVELL ORGANITZACIÓ (Captura informació)		
Aplicable a Data Realitzat per:	(Indicar Nom Competidor analitzat) (indicar data) (indicar Nom)		


TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detail/Quin	Font d'informació
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents per exemple ISO-14001 o-EMAS)				
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa				
• Disposa d'estratègia en Economia Circular				
• Aplica estratègies de Servitització (servei vs. producte)				
• Publica Memòria de sostenibilitat				
• Publica indicadors de sostenibilitat (GRI o semblant)				
• Publica actuacions/objectius mediambientals				
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs				
• Considera perspectiva de cycle de vida a nivell organització				
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors				
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització				
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)				
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)				
• Participa en sistemes de reconeixement ambiental (índexs com CDP, Dow Jones Sustainability Index, etc.)				

Taula comparativa dels competidors, a nivell organització

VIGILÀNCIA COMPETITIVA	NIVELL ORGANITZACIÓ (Comparativa Resultats)			
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa Competidors (indicar data) (indicar Nom)			


TEMÀTIQUES A VIGILAR	Organització	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents com ISO-14001 o-EMAS)	✓	✓		✓
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa				
• Disposa d'estratègia en Economia Circular				
• Aplica estratègies de Servitització (servei vs. producte)				
• Publica Memòria de sostenibilitat				
• Publica indicadors de sostenibilitat (GRI o semblant)				
• Publica actuacions/objectius mediambientals				
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs				
• Considera perspectiva de cicle de vida a nivell organització				
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors				
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització				
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)				
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)				
• Participa en sistemes de reconeixement ambiental (índexs com CDP o Dow Jones Sustainability)				

Taula captura Informació dels competidors a nivell producte (repetir per cada competidor analitzat)

VIGILÀNCIA COMPETITIVA	NIVELL PRODUCTE O SERVEI (Captura Informació)		
Aplicable a Data	(Indicar Nom Competidor analitzat) (indicar data)		
Realitzat per:	(indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quina	Font d'informació
• Aplica estratègia d'Ecodisseny ó Eco-Innovació per desenvolupar els seus productes				
• Comunica l'impacte ambiental dels seus productes (Declaracions ambientals de productes, etc.)				
• Disposa de sistemes de cadena de custòdia (FSC, etc.)				
• Disposa d'ecoetiquetes pels seus productes (EU ecolabel, Blue Angel, Nordic Ecolabel, etc.)				
• Informa del contingut (o reducció) de substàncies perilloses en els seus productes (formaldehid, etc.)				
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes				
• Informa al client de les condicions d'ús i manteniment del producte, per allargar la seva vida útil				
• Informa al client de les actuacions a fer al final de vida útil del producte				
• Implementa actuacions per millorar el final de vida del producte (reciclabilitat, reutilització, desmuntatge,...)				
• Disposa d'un programa de retorn del producte al final de la seva vida útil				
• Implementa actuacions de millorar de l'embalatge				
• Disposa de reconeixements ambientals a nivell producte				

Taula de comparativa dels competidors dels resultats a nivell producte

VIGILÀNCIA COMPETITIVA	NIVELL PRODUCTE O SERVEI (Comparativa Resultats)	
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa Competidors (indicar data) (indicar Nom)	

TEMÀTIQUES A VIGILAR	Organització	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
• Aplica estratègia d'Ecodisseny ó Eco-Innovació per desenvolupar els seus productes	✓	✓		✓
• Comunica l'impacte ambiental dels seus productes (Declaracions ambientals de productes, etc.)				
• Disposa de sistemes de cadena de custòdia (FSC, etc.)				
• Disposa d'ecoetiquetes pels seus productes (EU ecolabel, Blue Angel, Nordic Ecolabel, etc.)				
• Informa del contingut (o reducció) de substàncies perilloses en els productes (formaldehid, etc.)				
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes				
• Informa al client de les condicions d'ús i manteniment del producte, per allargar la seva vida útil				
• Informa al client de les actuacions a fer al final de vida útil del producte				
• Implementa actuacions per millorar el final de vida del producte (reciclabilitat, reutilització, desmuntatge,...)				
• Disposa d'un programa de retorn del producte al final de la seva vida útil				
• Implementa actuacions de millorar de l'embalatge				
• Disposa de reconeixements ambientals a nivell producte				

3.5.2. Vigilància tecnològica

Nivell Materials

L'objectiu en aquest cas és analitzar els materials existents al mercat, utilitzats en els productes o processos de la pròpia organització, i aquells substitutius, per identificar aquells que poden contribuir a reduir l'impacte ambiental dels productes/processos, durant tot el seu cicle de vida. Per exemple aquells que tenen un menor contingut en substàncies perilloses, un major contingut en material reciclat, etc.

Nivell Producte


L'objectiu en aquest cas és analitzar els productes existents al mercat que puguin presentar una funcionalitat semblant al de la pròpia organització (no únicament competidors directes), per identificar quines tecnologies incorporen i quines característiques els proporcionen que generin un menor impacte ambiental durant tot el seu cicle de vida, per exemple major durabilitat, major potencial de reutilització/reciclatge, menors requeriments de manteniment, etc.

Nivell Processos

L'objectiu en aquest cas és analitzar els processos productius existents al mercat que puguin presentar una major eficiència i un menor impacte ambiental, per exemple per un menor consum energètic, un menor consum de consumibles, unes menors emissions, menor generació de residus, etc.

Per analitzar i presentar els resultats obtinguts, es recomana ajuntar la informació en una taula resum on es presenti la situació dels diferents materials, productes o processos envers del material, producte o procés de la pròpia organització, per mostrar d'una forma clara els punts forts i febles envers el nivell tecnològic en el mercat.

Taula captura Informació tecnològica a nivell material (repetir per cada material analitzat)

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL MATERIAL		
Aplicable a Data	(Indicar Nom del Material i proveïdor (indicar data)		
Realitzat per:	(indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quina	Font d'informació
• El material està exempt de substàncies perilloses				
• El material prové majoritàriament de fonts renovables				
• El material és reciclable al final de la seva vida				
• El material és reutilitzable al final de la seva vida				
• El material no presenta emissions durant l'ús (COVs, etc.)				
• El material no fa servir materials escassos				
• El material està certificat per normes internacionals				
• El material disposa d'ecoetiqueta ecològica				
• El material prové de fonts certificades (FSC, etc.)				
• El material disposa de declaració ambiental				
• El material disposa de garantia de durabilitat				
• El material no requereix de consumibles per la seva correcta funcionalitat (productes de manteniment, etc.)				

Taula de comparativa de les tecnologies a nivell material

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL MATERIAL
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa de material (indicar data) (indicar Nom)



TEMÀTIQUES A VIGILAR	Material de referència	Material 1	Material 2	Material 3
• El material està exempt de substàncies perilloses		✓		✓
• El material prové majoritàriament de fonts renovables				
• El material és reciclable al final de la seva vida				
• El material és reutilitzable al final de la seva vida				
• El material no presenta emissions durant l'ús (COVs, etc.)				
• El material no fa servir materials escassos				
• El material està certificat per normes internacionals				
• El material disposa d'ecoetiqueta ecològica				
• El material prové de fonts certificades (FSC, etc.)				
• El material disposa de declaració ambiental				
• El material disposa de garantia de durabilitat				
• El material no requereix de consumibles per la seva correcta funcionalitat (productes de manteniment, etc.)				

Taula captura Informació tecnològica a nivell producte (repetir per cada producte analitzat)

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL PRODUCTE		
Aplicable a Data Realitzat per:	(Indicar Nom del PRODUCTE i proveïdor (indicar data) (indicar Nom)		


TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quina	Font d'informació
• El producte no conté substàncies perilloses regulades				
• El producte conté majoritàriament materials de fonts renovables				
• El producte és reciclable al final de la seva vida				
• El producte és reutilitzable al final de la seva vida				
• El producte no presenta emissions durant l'ús (COVs, etc.)				
• El producte no conté materials escassos				
• En cas de requerir energia durant el seu ús, el producte és eficient energèticament				
• El producte està certificat per normes internacionals				
• El producte disposa d'ecoetiqueta ecològica				
• El producte compta majoritàriament materials de fonts certificades (FSC, etc.)				
• El producte disposa de declaració ambiental				
• El producte disposa de garantia de durabilitat				
• El producte no requereix de consumibles durant l'ús (productes de manteniment, etc.)				

Taula de comparativa de les tecnologies a nivell producte

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL PRODUCTE	
Aplicable a Data	Comparativa de productes (indicar data)	
Realitzat per:	(indicar Nom)	

TEMÀTIQUES A VIGILAR	Producte de referència	Producte 1	Producte 2	Producte 3
• El producte no conté substàncies perilloses regulades		✓		✓
• El producte compta majoritàriament materials de fonts renovables				
• El producte és reciclable al final de la seva vida				
• El producte és reutilitzable al final de la seva vida				
• El producte no presenta emissions durant l'ús (COVs, etc.)				
• El producte no compta materials escassos				
• En cas de requerir energia durant el seu ús, el producte és eficient energèticament				
• El producte està certificat per normes internacionals				
• El producte disposa d'ecoetiqueta ecològica				
• El producte compta majoritàriament materials de fonts certificades (FSC, etc.)				
• El producte disposa de declaració ambiental				
• El producte disposa de garantia de durabilitat				
• El producte no requereix de consumibles durant l'ús (productes de manteniment, etc.)				

Taula captura Informació tecnològica a nivell processos (repetir per cada procés analitzat)

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL PROCESSOS		
Aplicable a Data Realitzat per:	(Indicar Nom del PROCÉS i proveïdor (indicar data) (indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quina	Font d'informació
• El procés redueix la quantitat de matèries primes necessàries				
• El procés redueix el consum de substàncies perilloses				
• El procés disminueix el consum de consumibles o la seva perillositat				
• El procés redueix el consum energètic				
• El procés incrementa l'ús d'energia de fonts renovables				
• El procés redueix la quantitat de emissions a l'aire o la seva perillositat				
• El procés redueix la quantitat de emissions a l'aigua o la seva perillositat				
• El procés redueix la quantitat de residus generats o la seva perillositat				
• El procés és més eficient (major productivitat) amb igualtat de consums i temps				
• El procés redueix l'espai ocupat				
• El procés utilitza menys serveis (aire comprimit, refrigeració, etc.)				

Taula de comparativa de les tecnologies a nivell processos

VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA	NIVELL PROCESSOS	
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa de processos (indicar data) (indicar Nom)	

TEMÀTIQUES A VIGILAR	Procés de referència	Procés 1	Procés 2	Procés 3
• El procés redueix la quantitat de matèries primes necessàries		✓		✓
• El procés redueix el consum de substàncies perilloses				
• El procés disminueix el consum de consumibles o la seva perillositat				
• El procés redueix el consum energètic				
• El procés incrementa l'ús d'energia de fonts renovables				
• El procés redueix la quantitat de emissions a l'aire o la seva perillositat				
• El procés redueix la quantitat de emissions a l'aigua o la seva perillositat				
• El procés redueix la quantitat de residus generats o la seva perillositat				
• El procés és més eficient (major productivitat) amb igualtat de consums i temps				
• El procés redueix l'espai ocupat				
• El procés utilitza menys serveis (aire comprimit, refrigeració, etc.)				

3.5.3. Vigilància entorn

Nivell Legislació i Normes Voluntàries

L'objectiu en aquest cas és detectar com diferent tipus d'instruments legislatius o normes de caire ambiental poden afectar a l'organització (negoci i processos), als productes o als materials utilitzats.

L'anàlisi es pot centrar en la legislació/normes en vigor (es a dir afectació present) o en propostes de legislació (afectació futura). Mentre que al primer tipus, el marge de maniobra és petit, en el segon cas existeix la possibilitat d'avançar-se i posicionar-se abans de la seva entrada en vigor.

Per analitzar quin instruments legislatius poden afectar a l'organització, s'ha de fer una primera selecció considerant com a mínim els següents aspectes.

Aspecte	Possible Instrument legislatiu
El producte conté fusta	Economia Circular, Política gestió forestal i Recursos fusta, retardants de flama
El producte conté plàstic	Economia Circular, política europea plàstics, retardants de flama
És producte pel client final	Compra pública verda, Responsabilitat ampliada de producte, Economia Circular
El producte inclou equips elèctrics o electrònics (lluminària, motors, pantalles, equip àudio, control electrònic, etc.)	Directiva Ecodisseny, Directiva WEEE i Directiva ROHS
El producte conté substàncies perilloses	Reglament REACH i regulació emissions del producte (per exemple COVs o formaldehid)
El producte es fa servir com aïllant (panells de fusta, etc.)	Directiva Ecodisseny
El producte regula el consum d'aigua calenta (aixetes, etc.)	Directiva Ecodisseny

Aquest primer filtre ha de facilitar la selecció dels tres instruments legislatius en els quals es centrarà l'anàlisi. La Taula següent mostra un llistat complet d'instruments, però alguns quedarien descartats per la selecció anterior.


El **Nivell d'afectació** indica el grau en que la legislació analitzada o la norma afecta a l'organització, el producte final o els materials utilitzats

El **Nivell d'urgència** indica el temps que es disposa per implementar la legislació o la norma.

Els valors pels dos nivells aniria entre el 1 (mínim nivell) a 5 (màxim nivell)

El **Nivell de Risc** seria el producte d'ambdós valors, i donaria idea de la necessitat de prendre accions per part de l'organització

Taula Captura Informació i presentació resultats Vigilància de l'entorn a instruments legislatius i normes

VIGILÀNCIA ENTORN	LEGISLACIÓ I NORMES	
Aplicable a Data Realitzat per:	Organització i producte (indicar data) (indicar Nom)	

TEMÀTIQUES A VIGILAR	ORGANITZACIÓ			PRODUCTE			MATERIALS / COMPONENTS		
	Afectació	Urgència	Risc	Afectació	Urgència	Risc	Afectació	Urgència	Risc
• Directiva d'Ecodisseny ¹									
• Pla Acció Economia Circular Unió Europea									
• Ús de substàncies perilloses (REACH) ²									
• Emissió de substàncies del producte (COVs, formaldehid, etc.)									
• Política gestió forestal i productes de la fusta									
• Política europea pels plàstics i els seus residus									
• Criteri de residu final (residu fusta)									
• Contingut retardants de flama									
• Criteris compra pública verda mobiliari i sector habitat									
• Política de Responsabilitat ampliada de producte (EPR)									
• Gestió residus d'aparells elèctric i electrònics (RAEE) ³									
• Ús de substàncies en aparells elèctric i electrònics (ROHS) ⁴									

¹ Real Decreto 187/2011, relativo al establecimiento de requisitos de diseño ecológico aplicables a los productos relacionados con la energía. Transposición Directiva 2009/125/CE,

² Reglamento (CE) no 1907/2006, relativo al registro, la evaluación, la autorización y la restricción de las sustancias y preparados químicos (REACH)

³ Real Decreto 110/2015, sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, que transposa la Directiva 2012/19/UE (WEEE).

⁴ Real Decreto 219/2013, sobre restricciones a la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos. Transposición Directiva 2011/65/UE (ROHS)

3.5.4. Vigilància comercial

Nivell Client


L'objectiu en aquest cas és analitzar les activitats dels clients seleccionats (si es tracta de model **B2B o B2A**), de cara a identificar les seves activitats i estratègies ambientals. Això permetrà a l'organització identificar millor les necessitats i requeriments ambientals dels seus clients principals, i el permetrà un millor alineament amb elles. També el permetrà identificar possibles àrees de col·laboració amb el client en temes ambientals i la millor via de comunicar les característiques ambientals del producte ofert.

En el cas de model **B2C**, l'objectiu és identificar les tendències generals dels consumidors envers el medi ambient (per exemple residus, etc.) i la millor forma de comunicar els avantatges ambientals del producte ofert (per exemple reparabilitat, durabilitat, tipus embalatge, etc.).

Nivell Proveïdor

L'objectiu en aquest cas és analitzar les activitats dels proveïdors seleccionats de cara a identificar les seves activitats ambientals, el perfil ambiental dels productes oferts, i les possibles àrees de col·laboració conjunta en temes ambientals.

Taula captura Informació clients (B2B i B2A) (repetir per cada client analitzat)

VIGILÀNCIA COMERCIAL	NIVELL CLIENT (B2B i B2A)		
Aplicable a Data	(Indicar Nom del Client analitzat)		
Realitzat per:	(indicar data) (indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quin	Font d'informació
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents per exemple ISO-14001 o-EMAS)				
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa				
• Disposa d'estratègia en Economia Circular				
• Publica Memòria de sostenibilitat				
• Publica indicadors de sostenibilitat (GRI o semblant)				
• Publica actuacions/objectius mediambientals				
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs				
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors (requeriments / compromisos ambientals, etc.)				
• Participa en sistemes de reconeixement ambiental (índexs com CDP, Dow Jones Sustainability Index, etc)				
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització				
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)				
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)				
• Disposa d'un apartat específic de medi ambient en la seva web				

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quin	Font d'informació
• Considera la perspectiva de cicle de vida a nivell de producte				
• Fa servir l'Ecodisseny o l'Ecoinnovació en el desenvolupament dels seus productes				
• Comunica els beneficis ambientals dels seus productes (web, catàleg de productes, etc.)				
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes				
• Desenvolupa declaracions ambientals dels seus productes				
• Informa al consumidor final de com allargar la vida útil del producte				
• Informa al consumidor final de com gestionar el producte al final de la seva vida útil				
• Disposa de sistema de recuperació del producte al final de la seva vida útil				
• Realitza processos de reciclatge o reutilització dels productes				

Taula comparativa clients (B2B i B2A)

VIGILÀNCIA COMERCIAL	NIVELL CLIENT (B2B i B2A)	
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa Clients (indicar data) (indicar Nom)	

TEMÀTIQUES A VIGILAR	Organització	Client 1	Client 2	Client 3
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents per exemple ISO-14001 o EMAS)	✓	✓		✓
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa				
• Disposa d'estratègia en Economia Circular				
• Publica Memòria de sostenibilitat				
• Publica indicadors de sostenibilitat (GRI o semblant)				
• Publica actuacions/objectius mediambientals				
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs				
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors (requeriments / compromisos ambientals, etc.)				
• Participa en sistemes de reconeixement ambiental (índexs com CDP, Dow Jones Sustainability Index, etc)				
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització				
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)				
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)				
• Disposa d'un apartat específic de medi ambient en la seva web				
• Considera la perspectiva de cicle de vida a nivell de producte				


TEMÀTIQUES A VIGILAR	Organització	Client 1	Client 2	Client 3
• Fa servir l'Ecodisseny o l'Ecoinnovació en el desenvolupament dels seus productes				
• Comunica els beneficis ambientals dels seus productes (web, catàleg de productes, etc.)				
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes				
• Desenvolupa declaracions ambientals dels seus productes				
• Informa al consumidor final de com allargar la vida útil del producte				
• Informa al consumidor final de com gestionar el producte al final de la seva vida útil				
• Disposa de sistema de recuperació del producte al final de la seva vida útil				
• Realitza processos de reciclatge o reutilització dels productes				

Taula captura Informació consumidors (repetir per cada perfil de consumidor si es el cas)

VIGILÀNCIA COMERCIAL	NIVELL CLIENT (B2C)		
Aplicable a Data Realitzat per:	Consumidor final (indicar data) (indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quin	Font d'informació
• Aspectes que poden influir en la decisió de compra del client (informació)				
○ Ecoetiquetes				
○ Contingut substàncies perilloses				
○ Durabilitat				
○ Ús de material reciclat				
○ Oportunitats de reutilització				
○ Oportunitats de reciclatge				
○ Compromís ambiental del productor/distribuidor				
○ Manual de muntatge/desmuntatge				
• Tendències del mercat que valora el consumidor				
○ Materials sostenibles (fusta, teixits, etc.)				
○ Modularitat / adaptabilitat				
○ Diseño multifuncional				
○ Servitització (propietat vs. servei)				
○				

Taula captura Informació Proveïdors (repetir per cada proveïdor analitzat)

VIGILÀNCIA COMERCIAL	NIVELL PROVEÏDOR		
Aplicable a Data Realitzat per:	(Indicar Nom del Proveïdor analitzat) (indicar data) (indicar Nom)		

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quin	Font d'informació
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents per exemple ISO-14001 o EMAS)				
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa				
• Disposa d'estratègia en Economia Circular				
• Publica Memòria de sostenibilitat				
• Publica actuacions/objectius mediambientals				
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs				
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors (requeriments / compromisos ambientals, etc.)				
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització ó producte				
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)				
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)				
• Disposa d'un apartat específic de medi ambient en la seva web				
• Considera la perspectiva de cicle de vida a nivell de producte				

TEMÀTIQUES A VIGILAR	SI	NO	Comentaris/Detall/Quin	Font d'informació
• Fa servir l'Ecodisseny o l'Ecoinnovació en el desenvolupament dels seus productes				
• Comunica els beneficis ambientals dels seus productes (web, catàleg de productes, etc.)				
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes				
• Desenvolupa declaracions ambientals dels seus productes				
• Informa del contingut en substàncies perilloses				
• Informa sobre el contingut en material reciclat				
• Informa sobre el millor escenari de fi de vida pels diferents materials del producte ofert				
• Disposa de sistema de retorn o gestió de l'embalatge que acompanya al producte ofert				
• Realitza processos de reciclatge o reutilització dels seus productes				
• Ofereix garanties de durabilitat				
• Ofereix servei post-venda				
• Es tracta d'un proveïdor d'àmbit local (distància de transport inferior a 300 km)				

Taula comparativa Proveïdors

VIGILÀNCIA COMERCIAL	NIVELL PROVEÏDOR		
Aplicable a Data Realitzat per:	Comparativa Proveïdors (indicar data) (indicar Nom)		



TEMÀTIQUES A VIGILAR	Proveïdor 1	Proveïdor 2	Proveïdor 3
• Disposa de Sistemes de Gestió (basat en normes ISO o equivalents per exemple ISO-14001 o-EMAS)	✓		✓
• Disposa programa de Responsabilitat Social Corporativa			
• Disposa d'estratègia en Economia Circular			
• Publica Memòria de sostenibilitat			
• Publica actuacions/objectius mediambientals			
• Publica actuacions/objectius per complir els ODSs			
• Realitza tracció ambiental dels seus proveïdors (requeriments / compromisos ambientals, etc.)			
• Disposa de premis o reconeixements ambientals a nivell organització ó producte			
• Participa en organitzacions de caire ambiental (Pacte Mundial, etc.)			
• Participa en projectes de I+D+i en temàtica ambiental (Life+, Horizon 2020, etc.)			
• Disposa d'un apartat específic de medi ambient en la seva web			
• Considera la perspectiva de cicle de vida a nivell de producte			
• Fa servir l'Ecodisseny o l'Ecoinnovació en el desenvolupament dels seus productes			
• Comunica els beneficis ambientals dels seus productes (web, catàleg de productes, etc.)			

TEMÀTIQUES A VIGILAR	Proveïdor 1	Proveïdor 2	Proveïdor 3
• Realitza estudis d'ACV dels seus productes			
• Desenvolupa declaracions ambientals dels seus productes			
• Informa del contingut en substàncies perilloses			
• Informa sobre el contingut en material reciclat			
• Informa sobre el millor escenari de fi de vida pels diferents materials del producte ofert			
• Disposa de sistema de retorn o gestió de l'embalatge que acompanya al producte ofert			
• Realitza processos de reciclatge o reutilització dels seus productes			
• Ofereix garanties de durabilitat			
• Ofereix servei post-venda			
• Es tracta d'un proveïdor d'àmbit local (distància de transport inferior a 300 km)			

3.6. POSADA EN VALOR DE LA INFORMACIÓ (COM DONEM VALOR)

Un cop recopilada la informació d'interès, el següent pas seria la posada en valor d'aquesta informació. Per això cal avaluar-la i analitzar les possibles implicacions per l'organització i la seva competitivitat.

Per tant, les taules comparatives anteriors i la informació associada ha d'esser valorada per un **equip multidisciplinari** de l'organització, de cara a considerar els diferents punts de vista (direcció, màrqueting, compres, fabricació, enginyeria, I+D+i, medi ambient, qualitat, etc.).

Aquest anàlisi ha de conduir a la identificació de quins **riscos i oportunitats** hi ha associats a aquesta informació, per exemple quines conseqüències pot tenir que un competidor directe tingui publicada una declaració ambiental de producte (ho valora el client?, ho podem fer?, etc.).

Aquest anàlisi de riscos i oportunitats ha de conduir a la definició d'un seguit d'**accions** per reduir els riscos i potenciar les oportunitats. Aquestes accions han de tenir un responsable, un termini d'execució i un pressupost si fos necessari.

Aquest seguit d'actuacions de posada en valor ha de permetre a l'organització passar d'una mera recopilació de dades a disposar de intel·ligència competitiva, d'acord a la piràmide de informació representada a la Figura 4,

Intel·ligència

Es informació avaluada i analitzada, que es caracteritza per contenir elements de judici o que suporten la pressa de decisions

Coneixement

Comprensió de la informació i la seva comunicació

Informació

Es una dada o conjunt de dades analitzat i situat en context, de forma que aporta significat en un moment i lloc determinats

Dades

Elements de coneixement que no tenen significat per sí mateixos

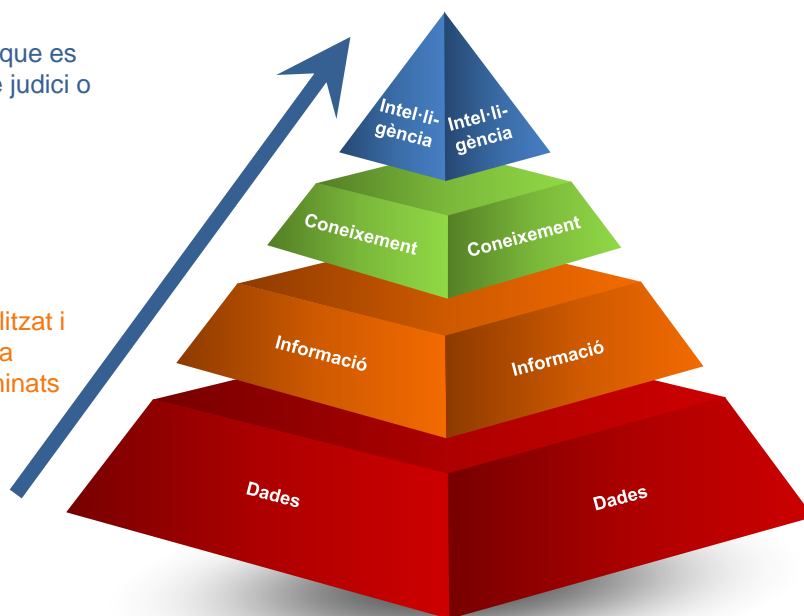


Figura 4.- Piràmide informacional

La Taula 5 mostra un model de fitxa exemple per recollir les conclusions de l'anàlisi de riscos i oportunitats ambientals, desenvolupat per l'equip multidisciplinari.

Descripció Alerta	El "competidor 1" disposa de EPD de producte equivalent
Membres de l'equip	Medi ambient, Màrqueting, Enginyeria,..
Data anàlisis	XX/XX/2019
Eix de Vigilància	<input checked="" type="checkbox"/> Competitiva <input type="checkbox"/> Tecnològica <input type="checkbox"/> Entorn <input type="checkbox"/> Comercial
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> • El "competidor 1" comunica millor el perfil ambiental del seus productes • Aspecte valorat pel "Client 2", ja que té una política activa en medi ambient • El mercat majoritari (països del Nord d'Europa), té una alta consciència ambiental • Potencial pèrdua de mercat
Oportunitats	<ul style="list-style-type: none"> • Bon coneixement del producte/processos per desenvolupar EPD pròpia • Disponibilitat de Centre Tecnològic que pot orientar en aquest tema
Accions proposades	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar Centre Tecnològic per plantejar el projecte (cost, durada, tipus d'informació a recopilar, tipus d'EPDs existents, passos a donar, etc.) • Considerar la viabilitat de desenvolupar EPD per nous productes amb aquesta informació • Definir responsable de projecte i pressupost, si es acceptada la proposta • Definir planificació

Taula 5.- Exemple recopilació de l'avaluació riscos i oportunitats

Partint de la recopilació de totes les accions proposades s'ha de definir un **Pla d'Accions**, on aquests es prioritzin per nivell d'urgència i factibilitat.

Aquest pla d'accions deu especificar els objectius perseguits, els responsables, els terminis i els recursos a utilitzar. Si fos possible seria recomanable indicat també algun indicador per valorar el grau d'acompliment.

Algunes possibles actuacions podrien ser:

- Canvi en l'estratègia ambiental de l'organització (per exemple implantació EMAS, etc.)
- Millora ambiental de materials, productes processos o serveis (per exemple activitats d'ecodisseny)
- Anàlisi de possibles alternatives de Servitització
- Posicionament ambiental a través de declaracions ambientals de producte o d'altres sistemes de comunicació ambiental (ecoetiquetes, etc.)
- Elaboració de memòries de sostenibilitat
- Implantació de programes d'economia circular (per exemple valorització de residus, etc.)
- Participació en projectes d' I+D+i ambientals, amb clientes i/o experts externs
- Millora de la comunicació ambiental a través dels canals existents (per exemple pàgina web de la organització, xarxes socials, catàlegs productes, etc.) o a través de nous canals
- Avaluació ambiental de productes, processos o serveis, considerant el seu cicle de vida (per exemple estudis d'ACV, petjada de carboni, petjada hídrica, petjada ambiental, etc.) e identificació de millores
- Altres

Cada organització, d'acord a la seva estratègia i la seva situació, ha de definir el seu pla d'accions, a ser possible considerant les opinions de les diferents parts interessades.

Per definir aquest pla s'ha de considerar els possibles nous entorns, i sobre tot, el **risc associat a la "no acció"** (per exemple pèrdua de mercat, pèrdua imatge corporativa, no accés a certs mercats, etc.).

3.7. COMUNICACIÓ DELS RESULTATS (COM HO COMUNIQUEM)

Un cop identificats els riscos i oportunitats, i definides les propostes d'acció, s'ha de fer la comunicació dels resultats obtinguts dins de l'organització.

La proposta seria recollir les diferents taules utilitzades en un document únic que permeti a les persones interessades seguir tot el procés de vigilància, fins arribar a les accions proposades. A continuació es presenta l'estructura proposada per aquest document:

1) Introducció

Introducció a l'informe (motius, objectiu, abast, equip de treball, etc.)

2) Resum executiu

Resumen de les principals tendències identificades, riscos i oportunitats per l'organització i proposta d'accions

3) Resultats Vigilància

a. Competitiva

Taules resum de la informació recopilada i comparativa dels competidors seleccionats, a nivell organització i a nivell producte

b. Tecnològica

Taules resum de d'informació recopilada i comparativa a nivell de material, producte i processos

c. Entorno

Taula resum dels instruments legislatius seleccionats i el nivell de risc d'afectació a nivell organització, productes o materials.

d. Comercial

Taules resum dels resultats i comparativa pels clients i proveïdors seleccionats.

4) Anàlisi de riscos i oportunitats

Taules resum de l'anàlisi de riscos i oportunitats i propostes d'accions associades.

5) Propostes d'acció seleccionades

Llistat d'accions que es portaran a terme, amb indicació del responsable, planificació i pressupost

Es recomana afegir a l'informe alguna imatge il·lustrativa de la informació recopilada, per fer més amena la seva lectura, així com enllaços a les webs o documents referenciats, per si alguna persona vol ampliar la informació indicada.

Si bé la longitud de l'informe pot ser variable, es recomana que no superi les 20-30 pàgines, per facilitar la seva lectura.

3.8. DISTRIBUCIÓ DELS RESULTATS (A QUI HO COMUNIQUEM)

Un cop generat l'informe resum de la vigilància, s'ha de decidir a qui distribuir-lo, i en quin format.

Es recomana fer una reunió de presentació amb tot l'equip participant, la direcció i altres parts interessades, on es presentin aquests resultats.

Posteriorment es deuria enviar per email als assistents copia de la presentació i de l'informe en si, deixant oberta la porta per aclariments posteriors si fossin necessàries.

Tanmateix es recomana deixar la documentació generada en un directori compartit, perquè sigui accessible a totes les parts interessades.

3.9. SEGUIMENT DE LA VIGILÀNCIA AMBIENTAL (COM SEGUIM)

La comunicació de l'informe dels resultats de la vigilància no s'ha de considerar com el punt final del procés de vigilància. Ben al contrari, s'hauria de considerar com el punt de partida per:

- Fer seguiment de les actuacions proposades i de la seva efectivitat. Fer noves propostes d'acció si cal
- Proposar e implementar possible millores a la metodologia aplicada (per exemple noves taules per captura informació o nous aspectes a cobrir)
- Planificar noves activitats de vigilància, considerant nous clients, nous competidors, nous instruments legislatius, etc.
- Fer un seguiment continu dels competidors, tecnologies, etc. considerades com a crítiques (definir periodicitat, fonts d'informació, etc.)
- Definir altres possibles canals de comunicació a les parts interessades (alertes periòdiques, etc.)

ANNEX 1.- ENLLAÇOS WEBS D'UTILITAT

A continuació es presenten alguns enllaços web que poden ser d'interès, tan genèrics com específics pel sector del moble i hàbitat.

Cercadors Web

- <https://www.google.es/>
- <http://www.bing.com/>
- <https://es.yahoo.com/>

Metacercadors Web

- <http://yippy.com/>
- <http://www.entireweb.com/>
- <http://www.webcrawler.com/>

Lectores RSS

- <http://www.feedreader.com/>
- <http://www.rssreader.com/>
- <https://feedly.com>
- <https://flipboard.com/>
- <https://www.bloglovin.com/>

Xarxes Socials

- <https://es.linkedin.com/>
- <https://es-es.facebook.com/>
- <https://twitter.com/>

Patents i articles científics

- <https://patents.google.com/>
- <https://patentscope.wipo.int/>
- <https://scholar.google.es/>
- <http://www.sciencedirect.com/>
- <http://www.springer.com/>

Informació General Mediambiental

- <http://www.efeverde.com/>
- http://elpais.com/tag/medio_ambiente/
- <http://www.ecoticias.com/>
- <http://www.ambientum.com/>
- <http://www.eea.europa.eu/es> (Agència Europea medi ambient)

Informació empreses i medi ambient

- <https://www.theguardian.com/us/sustainable-business>
- <http://globe-net.com/>
- <http://www.corporateknights.com/>
- <https://www.greenbiz.com/>
- <http://www.sustainablebrands.com/>
- <http://www.businessgreen.com/>
- <http://www.environmentalleader.com/>
- <http://sustainablemfr.com/>
- <http://www.wbcso.org/>

Legislació

- <http://eur-lex.europa.eu/> (Europa)
- <https://www.boe.es> (Espanya)
- <https://portaljuridic.gencat.cat/ca> (Catalunya)

Projectes Europeus de recerca

- http://cordis.europa.eu/projects/home_en.html (Framework Programmes & Horizon 2020)
- <http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm> (LIFE+)
- <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/> (Eco-Innovation)

Política ambiental

- <http://www.pnuma.org/> ó <http://www.unep.org/> (Programa mediambiental Nacions Unides)
- <https://sustainabledevelopment.un.org/> (Desenvolupament Sostenible UN)
- <http://ec.europa.eu/environment/eussd/> (Desenvolupament Sostenible EU)
- http://ec.europa.eu/dgs/environment/index_en.htm (DG- Environment)
- <http://www.magrama.gob.es/> (Ministeri Medi Ambient)
- <http://territori.gencat.cat/ca/inici/>

Tecnologia

- <https://www.environmental-expert.com/>
- <http://www.globalspec.com/>
- <http://eippcb.jrc.ec.europa.eu/reference/> (Millors tecnologies disponibles)
- <http://iet.jrc.ec.europa.eu/etv/> (Environmental Verified Technologies)
- <http://www.accio.gencat.cat/ca/inici> (Acció - Competitivitat- GENCAT)

(Territori i Sostenibilitat – GENCAT)

- <http://residus.gencat.cat/es/inici/>

(Agència de Residus de Catalunya– GENCAT)

Comunicació Ambiental:

- <http://www.environdec.com/>
(EPD System)
- <http://ec.europa.eu/ecat/>
(EU Ecolabel Product Catalogue)
- <http://www.pep-ecopassport.org/>

Economia Circular

- http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm
- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
- <http://circulareconomytoolkit.org/>

Responsabilitat Social Corporativa

- <http://diarioresponsable.com/>
- <http://www.responsabilidadimas.org/web/>
- <http://www.corresponsables.com/>
- <http://www.foretica.org/>

Estàndards i Normes

- <http://www.iso.org/>
- <http://www.aenor.es/>

Índexs reputacionals

- <https://www.cdp.net/>
- <http://www.sustainability-indices.com/>
- <https://www.unglobalcompact.org/>
- <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>
- <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

Memòries de sostenibilitat

- <http://database.globalreporting.org/>

Objectius de Desenvolupament Sostenible

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

SECTOR MOBLE I HÀBITAT

Instruments Legislatius

- Pla Acció UE en Economia Circular
http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm
- Responsabilitat ampliada de producte
<http://www.oecd.org/env/tools-evaluation/extendedproducerresponsibility.htm>
<https://www.eco-mobilier.fr/> (França)
- Reglament de substàncies perilloses (REACH)
<http://ec.europa.eu/growth/sectors/chemicals/reach>
<https://echa.europa.eu/>
- Emissions de formaldehid
<https://www.epa.gov/formaldehyde/formaldehyde-emission-standards-composite-wood-products> (EPA- USA)
- Regulació comerç fusta i productes de la fusta (EUTR)
http://ec.europa.eu/environment/forests/timber_regulation.htm
- Directiva d'ecodisseny
<http://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/ecodesign/>
- Residus d'aparells elèctrics i electrònics (WEEE- RAEE)
http://ec.europa.eu/environment/waste/weee/index_en.htm
- Restricció substàncies perilloses en equips elèctric i electrònic -ROHS
http://ec.europa.eu/environment/waste/rohs_eee/index_en.htm

- Criteri de residu final
http://ec.europa.eu/environment/waste/framework/end_of_waste.htm
- Ús de retardants de flama
<http://www.safefurniture.eu>
- Política de la UE para la silvicultura i les indústries basades en els boscos
https://ec.europa.eu/agriculture/forest/strategy_en
http://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/industries/forest-based/strategy_en

Instruments Voluntaris

- Sistema de Gestió Ambiental EMAS
http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm (informació)
<http://ec.europa.eu/environment/emas/register/> (cerca d'organitzacions registrades)
- Sistema de Gestió Ambiental ISO-14001
<https://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/gestion-ambiental> (informació)
- Compra pública verda
http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm
- Ecoetiquetes
<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/> (Etiqueta Europea)
<http://ec.europa.eu/ecat/category/en/34/furniture> (Criteris mobiliari.- Etiqueta europea)
<https://www.blauer-engel.de/en> (Blue Angel Alemany)
<https://www.nordic-ecolabel.org/> (Nordic Ecolabel)
- Cadena de custòdia
<https://ic.fsc.org/en> (FSC.- Forest Stewardship Council)
<https://www.pefc.org/> (Programme for the Endorsement of Forest Certification)
- Declaracions ambientals de producte
<http://www.environdec.com/> (EPD System)

Entitats

- Alliance for Flame Retardant Free Furniture in Europe
<http://www.safefurniture.eu>
- European Furniture Industries Confederation (EFIC)
<https://www.efic.eu/>
- European Panel Federation (EPF)
<http://www.europeanpanels.eu/>
- European Furniture Manufacturers Federation (UEA)
<https://www.ueanet.com/>
- Furniture Industry Research Association (FIRA)
<https://www.fira.co.uk/>
- Business and Institutional Furniture Manufacturers Association (BIFMA-USA)
<https://www.bifma.org/>
- Asociación Nacional de Fabricantes y Exportadores de Muebles de España (ANIEME)
<http://www.anieme.com>

Productes

-