

# EGE eta lehiakortasuna Euskadin

## Hurbilketa bat Gizarte-Berrikuntzatik

Laburpen Exekutiboa





# EGE eta lehiakortasuna Euskadin,

hurbillketa bat Gizarte-Berrikuntzatik

*Laburpen exekutiboa*

**Argitaratzailea:** Innobasque - 2011

Berrikuntzaren Euskal Agentzia

Bizkaiko Teknologik Parkea

Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**Lege gordailua:** BI-3128/2011



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira:

Aitortu–Ez merkataritzarako–Lan eratorririk gabe 3.0 Unported

(informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

**Disenua:** Doble Sentido

## Aurkibidea

<b>Eskerrak</b>	4
<b>1. Dokumentuaren edukia</b>	6
<b>2. Enpresaren gizarte erantzukizuna</b>	10
<b>3. EGE estrategia eta balioa sortzearekin duen lotura</b>	14
3.1. Ege praktika edo jardunbideak enpresetan	15
3.2. Egen egindako inbertsioaren itzulkina enpresentzat: jasotako onurak eta eraginak	16
3.3. Nabarmentzeko ondorioak eta puntu nagusiak	18
<b>4. Hurrengo urratsak: EGE aplikatzeko esparru metodologikoa</b>	24
4.1. Aplikazio esparruaren oinarriak	25
4.2. Nola ari gara proiektua gauzatzen?	26
4.2.1. Oinarrizko egituraren definizioa eta atariko bertsioa	26
4.2.2. Atariko bertsioaren kontrastea eta garapena 3 erakunde piloturekin	27
4.2.3. Ikasitako ikasgaien azterketa	27
4.3. Socialización del marco metodológico y comunicación de resultados	27

## Eskerrak

Hona hemen Innobasqueko EGEren i-Taldeko kide diren erakunde bazkideak, proiektu hau ahalbidetu dutenak, baita, beraz, lan horren emaitza den argitalpena ere; biziki eskertzen dizkiegu egindako ekarpenak:

- AccountAbility
- ASLE
- Attest
- BBK
- Arabako Merkataritza eta Industria Ganbera
- Cebek
- Euskal EGK
- CIC Tourgune
- Arabako Foru Aldundia
- Bizkaiko Foru Aldundia
- Gipuzkoako Foru Aldundia
- Mugarik Gabeko Ekonomialariak
- Emaus
- EUSKALIT
- Fiare Banka Etikoa
- EGE Araba Foroa - Foarse
- EGE Bizkaia Foroa
- GEK/RSC Gipuzkoa Foroa
- San Prudentzio Lan Fundazioa
- Novia Salcedo Fundazioa
- Gaia
- Gamesa
- Eusko Jaurlaritza
- Izaite
- Konfekoop
- Kutxa
- LKS
- Mondragon Unibertsitatea
- SEA
- SPRI
- Tubacex
- Deustuko Unibertsitatea - Deusto Business School
- Euskal Herriko Unibertsitatea UPV-EHU

## 1. Dokumentuaren edukia



Hemen “EGE eta lehiakortasuna Euskadin, hurbilketa bat Gizarte Berrikuntzatik” argitalpenaren laburpen exekutiboa aurkezten dugu, baina oso-osoarik behera karga daiteke Innobasqueren webgunean ([www.innobasque.com](http://www.innobasque.com)) “Argitalpenak” atalean.

Laburpen exekutibo honetan, lehenik, Enpresaren Gizarte Erantzukizuna benetan zer den azalduko da, zein ikuspegitatik hartzen dugun eta aipatu dugun argitalpenaren bidez zer lortu nahi dugun.

Bigarren, argitalpen horretan bildutako ondorioak aurkezten ditugu, EGE estrategiak balioa sortzarekin duen loturari buruzkoak: enpresaren gizarte-erantzukizuneko estrategian inbertitzearen eta enpresa horrek bere interes-taldeentzat balio-sorkuntzan jasotzen dituen etekin kualitatiboan eta kuantitatiboan artean ezartzen den lotura erakustearen alde egiten du Innobasqueko i-Taldeak bere lanean.

Azkenik, dokumentu honen azken kapituluan, EGE Aplikatzeko Esparru Metodologikoaren aurrerapena egiten da; hain zuzen ere, hori lantzen ari da gaur egun i-Taldea, eta laster emango da hori argitara, gizarte-erantzukizuneko estrategia bat euskal erakundeetan praktikan jartzen laguntzeko tresna/gida gisa.

“EGE eta lehiakortasuna Euskadin, hurbilketa bat Gizarte Berrikuntzatik” argitalpena, Innobasqueko i-Taldeak euskal enpresen eskura jartzen duena, baita EGE sustatzeko helburua partekatzen duten erakunde eta entitate guztien eskura ere, pertsona-talde batek partekaturiko lanaren emaitza da, konbentziturik baikaude gu sozialki erantzule diren enpresen garaian gaudela. Ez da baieztapen boluntarista edo inuzente bat, baizik eta erakundeak ulertu eta kudeatzeko moduan aldaketa mantso baina etengabe eta jarraitu baten egiaztapena, eta, bestalde, palanka horretan bermatu behar da Herrialde baten, gure kasuan Euskadiren, garapen sozio-ekonomikoaren eredia.

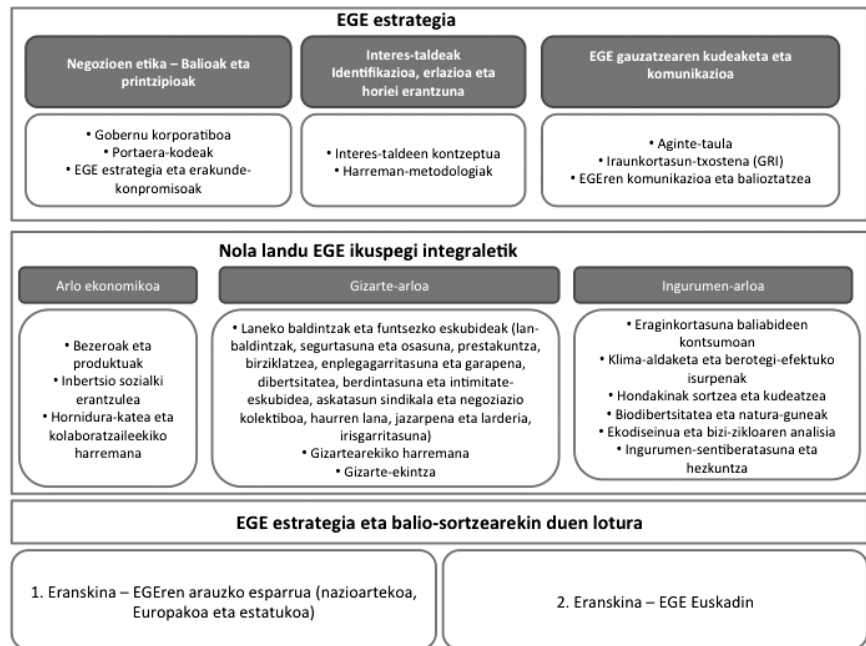
Dokumentu hori egiteko, Innobasqueko i-Taldeak bere baliabideak erabili ditu, Elkartearen egituran oinarritu da proiektuaren zuzendaritza eta finantzaketarako eta, batez ere, 50 erakunde baino gehiagoren lankidetzan izan du, txosten honetarako berariaz diseinaturiko galdeketa bati erantzun diote-eta.

Proiektuaren hasieratik, i-Taldearen eta Innobasqueren kezka izan da bere azalpenetan sinplea eta argia izango den dokumentua egitea, informazioaren edukian zorrotza, hezitzailea, kontzeptu eta adibide ukigai edo nabariak emango dituen, eta, batez ere, erakundearen artean EGerekiko interesa piztu eta estrategia hori hedatzen eta zabaltzen lagunduko duena.

Txostenak ibilbide bat marrazten du, eta hasteko, Innobasqueko i-Taldearentzat sozialki erantzule den enpresa edo erakunde bat zer den esaten du: **“bere interes-taldearen balioa portaera etiko baten bidez sortu eta maximizatzeko helburua duena da sozialki enpresa erantzulea”.**

Definizio honetatik abiatuz –eta txostena irakurriko duten pertsoneri EGEa Euskadiko Lehiakortasunaren esparruan kokatu nahiez–, i-Taldea osatzen duten pertsonen lantaldearen ahalegina hau izan da: EGERen ikuspegia beste kudeaketa-arloen artean sartzeak zer esan nahi duen erakustea negozioetan etikaz interesatzen diren erakunde guztiei. Txostenaren 2. kapituluak enpresa-kudeaketaren eremuak EGERen ikuspegitik jaso eta deskribatzen ditu, euskal enpresa eta erakundeen praktika edo jardunbide egokien adibideekin argitzen ditu, irakurgaiak proposatzen ditu, intereseko ekimenak eta estekak erakusten ditu, eta 3. kapituluak EGE zeharka erakundeetan sartzeko orduan erabil daitezkeen tresnak lantzen dira.

Bestalde, dokumentuak nazioarteko, Europako eta estatuko arazuko esparruaren bilakaera aztertzen du, eta gainera horren hedapena bultzatzeko euskal erakundeek eta politika publikoek egin izan eta egiten dituzten esperientziak erakusten ditu. Ondorengo eskema honetan era sintetikoan jasotzen da adierazitako edukia.





## 2. Enpresaren gizarte-erantzukizuna

Enpresaren Gizarte Erantzukizuna honela definitu du Europar Batasunak: “enpresen aldetik, gizarte- eta ingurumen-kezkak merkataritza-eragiketetan eta solaskideekiko harremanetan beren borondatez sartzea (stakeholder)”.

Bestalde, ISO 26000k honela definitzen du EGE: “Erakunde baten ekintzak dira, beren jarduerak gizartean eta ingurumenean duten eraginarengatik erantzukizunak bere gain hartzeko; horregatik ekintza horiek koherenteak izan behar dute gizartearen eta garapen iraunkorraren interesekin; portaera etikoan, legeak betetzean eta gobernuen arteko zenbait tresnatan oinarriturik egon behar dute; eta erakundearen jardura arruntetan integraturik ere bai”.

Egia izanik EGEk beti izan duela eta orain ere baduela borondatezkotasunaren balioa, mundu mailako faktore eta gertaera asko ari dira eragiten EGE enpresanahiz beste era bateko erakundeentzat kezken borondatezko integrazioa baino zerbait gehiago izan dadin.

EGE funtsezko estrategia gisa hartzeko, gure testuinguru sozioekonomikoan eragiten ari diren faktore nabarmen eta deigarrienetako batzuk honako hauek dira:

1. Ekoizpen-ereduak aldatu beharra, baliabide fosil eta oro har lehengai gutxiago kontsumitzeko helburuarekin, gero eta urriagoak eta garestiagoak baitira; aldi berean isurketa kutsagarriak murrizten laguntzea, eta horrek praktikan esan nahi du, normalean ondasunak eta zerbitzuak ekoizteko jardueretan, ingurumen-araudi gero eta zorrotzagoa bete beharra dagoela.
2. Merkatuari eskaintzen zaion produktu edo zerbitzuarekin lehiakorrak izateko premia handia, enpresa-proiektu bakoitzaren iraunkortasuna bermatu ahal izateko. Lehiakortasun hori hainbat elementuren konbinazioari esker lortzen da, eta horien artean aipatzekoak dira, betetzen duten funtsezko eginkizunagatik, berrikuntza eta eskaera berriak aseko dituzten produktu eta zerbitzu berriak sortzeko gaitasuna, eta erakundeak osatzen dituzten pertsonen ahalbidetzen dute hori.
3. Ekonomiaren bektoreari gizarte- eta ingurumen-bektoreak eransteko hazkunde-eredua aldatzeko premia pixkanaka bere eginez doan gizartea, horrela gizarte baten garapena termino integralagoetan neurtzeko, eta ez soilik ekonomikoetan. Horrek esan nahi du oro har gizartearen eta erakundeetako interes-talde partikularren esperantzak aldatzen ari direla. Interes-talde hauek (inbertsiogileak, herri-administrazioak, bezeroak...) dira fabrikatzen eta saltzen dituzten enpresetan eta produktuetan portaera etiko eta iraunkorrak pixkanaka ikusi nahi dituztenak.

Horiek eta beste faktore asko ari dira mugimendu isil baina etengabe honetan esku hartzen, eta enpresa, erakunde eta gobernuetan sumatzen da, hori EGE enpresa- eta herrialde-eredu baten apustu estrategiko gisa ulertzen hasi baitira, borondatezko egintzatik haratago.

Horregatik, esan daiteke EGE ez dela erakunde baten jarduerari edo gobernu baten politikei eragiten dien ingurumen-, lan-, edo bertako, estatuko edo nazioarteko zuzenbidearen araudia betetzea; EGE jarrera bat da, enpresa eta herrialde-ikuspegi bat, ongizatea ziurtatzen jarrai dezakeen eredu ekonomikoa desberdina izan dadin, interes-talde ezberdinen inpaktuak, interesak eta aukerak aitortuz.

Ikuspegi honetatik ikusita, EGEk enpresa handi, txiki eta ertainentzat balio du, erakunde handi, txiki eta ertainentzat eta edozein administrazio-mailatan. Dokumentuan adibideak daude erakusteko nola gauzatzen den EGE zenbait ingurunetan, antolaketa- eta merkatu-testuingurutan, eta sozialki erantzulea den enpresa-jardunbidearen zuzeneko protagonistek nola baloratzen duten balio-ekarpena beren enpresa-proiektuetarako.

Azken ikuspegi hau da EGE bereganaturik duten berrogeita hamarren bat erakunderi egindako inkestak eman diguna; izan ere, horiek egoera ez teorikoan baizik eta praktikoan daude txosten hau irakurtzen duten pertsona guztiekin beren bizipenak partekatzeko, beren jardunbide egokiak erakutsiz eta EGEk beren antolaketa eta enpresa-proiektuetan eta etorkizun hurbilean esan nahi duenari buruz beren iritziak emanez.

Gure asmoa ez da teorizatzea, ezta EGE praktikan jartzeko eskuliburu bat sortzea ere, bai baitaude horretaz argitalpenak; guk era erraz batean azaldu nahi dugu zer den EGE, zer esan nahi duen EGE erakunde batean aplikatzeak, horren garrantzia erakutsiz, eta azkenik aplikazio-elementu praktikoak ematea horrek dituen onurak azalduz.

Bene-benetan espero dugu irakurgai honek laguntzea EGEren “uhina” gure enpresa eta erakundeetara hedatzen.



### 3. EGE estrategia eta balioa sortzearekin duen lotura



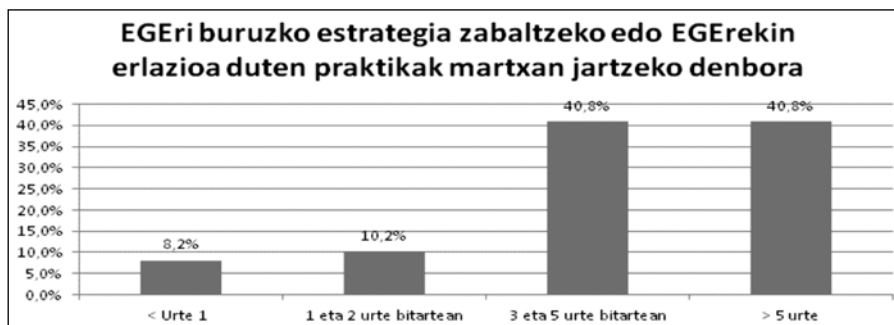
Kapitulu honen goiburua da “EGE estrategia eta balioa sortzearekin duen lotura”, eta horixe da, hain zuzen, proiektu honek, hasiera-hasieratik, egin nahi izan duen berriarazko ekarpena. Eta horren helburua izan da, batetik, euskal enpresen sektoreari EGERi buruzko informazio osatu samarra eta eguneratua helaraztea, praktikan jartzera animatuz; eta bestetik, agerian uztea zer neurritan eta nola laguntzen duen erakundeetan balioa sortzen.

Helburu hori lortzeko modu bakarra zen EGE jardunbideen aplikazioan nolabaiteko ibilbidea egina zuten Euskal Enpresek zuzenean parte hartzea, eta era horretan, beren esperientziaren balioa ezagutzera emateaz gain, erakunde batentzat EGE jarduerak burutzeak dituen eragin positiboak eta onurak azaltzen eta hedatzen laguntzea.

Galdera-sorta baten bidez, 50 enpresek informazio hori bidali zuten, eta horri eskerrak jardunbide onak ezagutzera eman dira deskribatutako gaiekin lotutako adibide gisa; jardunbide horiek eragindako arlo nagusiak ere gehitu dira, eta baita bestelako informazioa ere, zeinak erakusten baitu EGEk lotura duela, zuzenean edo zeharka, erakundeen balio-sortzearekin.

### 3.1 EGE praktika edo jardunbideak enpresetan

Inkestan parte hartu duten erakundeen %81,6k eskarmentu handia du EGE ekintzak ezartzen, 3 eta 5 urte arteko tartean (%40,8) nahiz 5 urtetik gorako tartean (%40,8) baitaude.



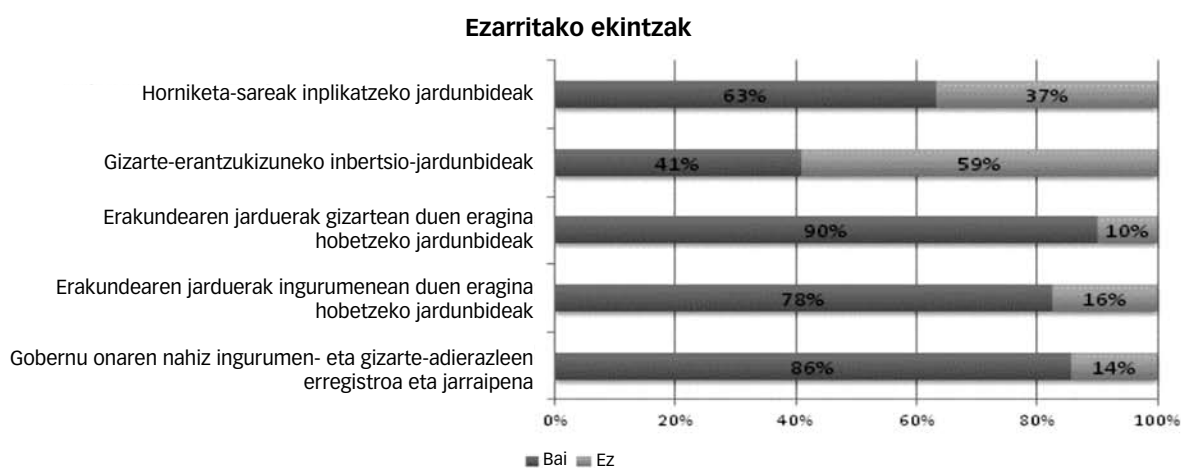
Enpresen %96k du EGERi lotutako estrategia edo kudeaketa-jardunbidea.

%80ri buruzko informazio korporatiboa edonork eskuratzeko moduan dago, eta %61ek pertsona edo departamentu bat du erakundearen barruan EG Ez arduratzeko.

Testuinguru horretan, nabarmentzekoa da EG Eren inguruko jardunbide hedatuena erantzukizun horrekin lotura duten jardunbide egokien ezarpena dela, alegia, EGE jarduerak burutzea erakundeetan bertan, erakundeen %77,5ek hori dio behintzat. Praktika egokien ezarpenaren ondotik dator jokabide-kodeak ezartzea (%71,4), interes-taldearen parte-hartzea (%71,4) eta EGE strategiak ezartzea (%57,14).

**Arlo hauetan egiten dira EGERi lotutako ekintza gehien: gizarte- eta ingurumen-eraginaren hobekuntza eta gobernu onaren nahiz ingurumen- eta gizarte-adierazleen erregistroa eta jarraipena.**

Gizarte-erantzukizuneko inbertsioen jardunbideak eskasak dira oraindik, %59k baitio ez duela inolako jarduerarik egiten arlo horretan. Aitzitik, horniketateak inplikatzeko praktika edo jardunbideak indarra hartzen ari dira, izan ere erakundeen %63k dio era horretako jarduerak egiten dituela.



Aurreko paragrafoan aipaturiko jardunbide nagusiaren harira, zehaztapen bat egin beharko litzateke enpresaren tamainaren ikuspegitik aztertuta, hor desberdintasun handiak ikusten baitira; bat etortzeak, berriz, gehiago dira erakundearen jarduerak gizartean duen eragina hobetzeko jarduerari dagokienez.

### **3.2 EGen egindako inbertsioaren itzulkina enpresentzat: jasotako onurak eta eraginak**

Gaur egun, enpresek geroz eta argiago dute arrakasta ekonomikoa ez dela soilik epe motzean mozkinak ahalik eta gehien handitzeko estrategiaren ondorioa, aitzitik ingurumena babestu eta gizarte erantzukizuna sustatu behar da, kontsumitzaileen interesak barne hartuta.

ROI delakoa (Return on investments edo inbertsioaren etekin edo itzulkina) ratio finantzario-enpresariala da, eta egindako inbertsio batetik lortutako irabazia edo etekina aztertzen du. Ratio hori asko erabiltzen dute finantza-erakundeek enpresei buruzko azterketak egiteko, batez besteko guztizko aktiboen errentagarritasuna neurtzen baitu, alegia, balioa sortzeko gaitasuna; eta era horretan, posible da enpresaren guztizko aktibotik etekina lortzeko gaitasuna ezagutzea, irabazia eta balantzearen tamaina lotuz.

Egun EGERen eta lehiakortasunaren arteko lotura aztertzen ari dira, uste baita EGEk erakunde baten emaitza-kontuan duen eragina modu kuantitatiboan

frogatzea ahalbidetuko lukeela. Orain arte egindako azterlanek ezin izan dute lotura hori kuantifikatu, baina lortu dute lotura horren joera identifikatzea, eta positiboa da.

Nolanahi ere, EGEren eta lehiakortasunaren arteko zeharkako loturak eta zenbait alderdi kuantifikatzeko zailtasunak, hala nola gizarte- eta ingurumen-eraginak, oztopatu egiten dute EGEren ROIa lortzea. Ildo horretatik, nabarmentzekoa da CSR-IMPACT ([www.csr-impact.eu](http://www.csr-impact.eu)) europar proiektua; proiektu horren helburua aipaturiko itzulkina kuantitatiboki neurtzea ahalbidetuko duten metodologiak garatzea da, lau urteko iraupena izango duen europar proiektu baten esparruan.

EGE ekintza baten edo EGE beraren ROIa kalkulatzek eskatzen du, alde batetik, egindako inbertsioa identifikatzea, eta horretarako ez da zailtasunik izaten askotan, eta bestalde, lortutako irabaziak identifikatu behar dira. Puntu horretan izaten dira zailtasun gehien, adierazleak ez baitira ehuneko ehun kuantifikagarriak. Adibidez, langileen gogobetetasuna termino ekonomikoetan neurtzeko metodologia zuzenik ez dago. Baina aukera bat izango litzateke absentismoaren balorazio ekonomikoa egitea, eta, beraz, langileen gogobetetasunaren adierazle ekonomikoa lortzea.

Ez da posible izan azterketa modu kuantitatiboan egitea azterlan honetarako, baina EGEren alorrean jardunbideak egin dituzten enpresek zer onura lortu dituzten jakitea posible izan da, eta nahiz eta onura horiek ezin diren kuantifikatu, balorazio kuantitatibo bat egin ahal izan da.

Era horretan, eta ikuspegi guztiz aztertzaile batekin, 1etik 4ra bitarteko balio kuantitatiboak ezarri zaizkie erakundeek beren erantzunetan egindako balorazioei: alde batetik burututako EGE jardunbide eta estrategien eragin positiboari, ROIren zenbakitzailearekin –“mozkinak”– lotuko litzatekeena; eta bestetik, interes-taldeek antolaketarako duten izaera estrategikoaren balorazioa egin da, eta pentsatu da “aktiboa” kontzeptuarekin lotu daitekeela, ROIren kalkuluaren izendatzailean doana.

Gerora ikuspegi horrekin datuak ustiatzeko erabili diren oinarri-taulak dira jarraian ageri direnak:

Azaldu zer puntura arte izan duen eragin positiboa EGE jardunbide eta estrategiak erabiltzeak honi dagokionean: **onurak**

	la batere ez	Pixka bat	Nabarmentzeko moduan	Asko
Kapitala lortzea eta horren kostua	1	2	3	4
Jardueraren errentagarritasun ekonomikoa	1	2	3	4
Lehiakortasun-maila	1	2	3	4
Berrikuntza erakundean	1	2	3	4
Talentuaren atxikipena	1	2	3	4
Produktibitate-maila	1	2	3	4
Laneko giroaren hobekuntza	1	2	3	4
Eraginkortasuna baliabideen erabileran	1	2	3	4
Erakundeak ingurumenean duen eraginaren kudeaketa	1	2	3	4
Interes-taldeekiko harremana	1	2	3	4
Antolaketaren ospea	1	2	3	4
Ingurumenean eta gizartearen eragin txikiagoa duten produktu eta zerbitzu berriak garatzea	1	2	3	4
Enpresaren bereizkuntza gainontzeko lehiakideekiko	1	2	3	4
Beste batzuk (adierazi)	1	2	3	4

Esan zein diren, zure ustez, interes-talde estrategikoak eta horiekin duzun harreman-maila:

#### **aktiboak**

	Ez dago komunikaziorik	Komunikazio-kanalak daude	Bi norabideko harreman-kanalak daude	Parte-hartze aktiboa erakundean
Langileak	1	2	3	4
Akziodunak	1	2	3	4
Bezeroak	1	2	3	4
Laguntzaileak	1	2	3	4
Tokiko erkidegoa	1	2	3	4
Beste batzuk (adierazi)	1	2	3	4

Ikuspegi hori erabilia lortutako emaitzak aztertu dira hurrengo puntuan, eta proiektu honetan parte hartu duen euskal enpresa-sarearen iritzia erakusten du.

### **3.3 Nabarmentzeko ondorioak eta puntu nagusiak**

Emaitzak aztertuta, hainbat puntu identifikatu dira, eta oso interesgarria izango litzateke etorkizuneko ikerketetan horiek sakonki aztertzea. Era berean, euskal enpresek EGEz egiten duten balorazio zuzena ere badira puntu aipagarri horiek.

Eta horrenbestez, lortutako ondorio nagusiak hauek dira:

- EGerekin lotura duten ekintzak egiten dituzten enpresek ez dute harreman zuzenik ikusten aplikazioaren eta balio ekonomikoaren sorkuntzaren artean, baina zeharkako harremana hautematen dute.

- Interes-taldeekin lotuta, EGEk eragin handiena izan duen arloak ‘langileak’ eta ‘akziodunak’ dira, eta azterketa-ikuspegi horretan ROI aktiboen kontzeptuarekin lotzen dugu.
- EGE ekintzak ezartzeak ekarritako onurak hautemateko modua aldarora da erakundeari dagokion sektorearen arabera, taimainaren eta jardunbideen antzintasunaren arabera.
- Interes-taldeekiko harremana eta EGE ekintzak ezartzea multzo beraren zati dira.
- Erakundeek EGE ekintzak ezartzeko izaten dituzten motibazio nagusiak honako hauek dira: enpresaren balio etikoekin bat etortzea, laneko giroa hobetzea eta irudia hobetzea.
- Erakundeetan EGEn kudeaketa eta ezarpenarekin lotura duten jardunbide ohikoek honako hauek dira: EGE jardunbide egokiak, jokabide-kodeak, interes-taldeekiko harremana eta EGE estrategia.

Puntu horietako bakoitzaren deskribapen labur bat egin da jarraian. Azterlan honen helburua da erakundeei informazioa eskaintzea EGE alderdiei buruzko erabakiak hartu ahal izateko, EGE kudeatzea, barrura zein kanpora begira, eta jardunbide egokiak nahiz ekintza nagusiak identifikatzea, beste enpresa batzuen esperientzian oinarrituta.

**EGE ekintzak egiten dituzten enpresek ez dute harreman zuzenik ikusten aplikazioaren eta balio ekonomikoaren sorkuntzaren artean, baina zeharkako harremana hautematen dute.**

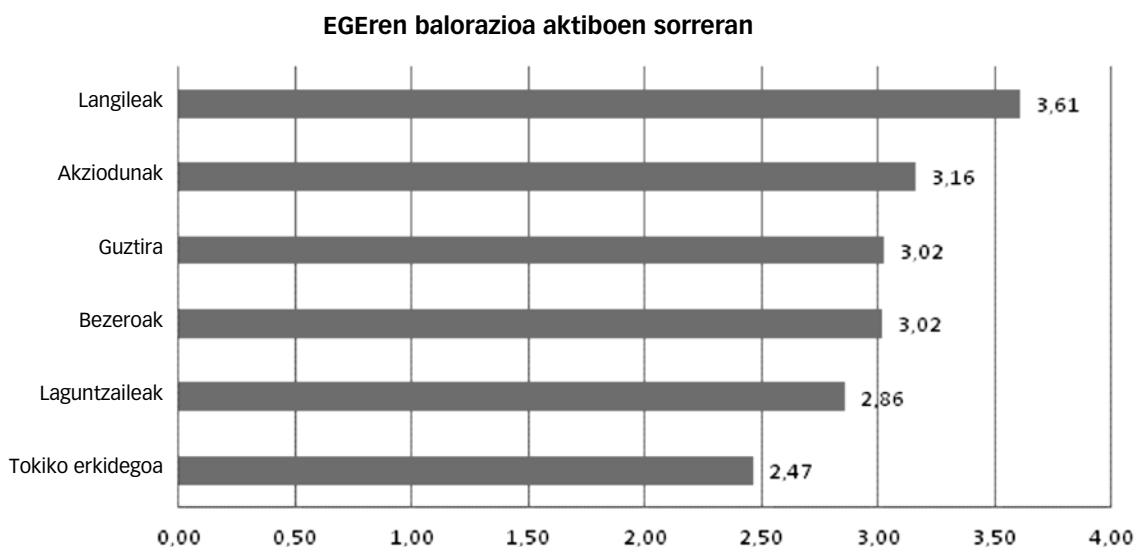
EGE jardunbideak egin dituzten enpresek uste dute horiek eragin positiboa izan dutela, batez bestekoaren gainetik, alderdi hauetan:

- Interes-taldeekiko harremana
- Antolaketaren ospea
- Ingurumen-eraginen kudeaketa
- Laneko giroaren hobetzea
- Berrikuntza
- Eraginkortasuna baliabideen erabileran

Alderdi horietako batzuek eragin zuzena dute erakundeek balioa sortzeko duten gaitasunean, eta horrenbestez, lotura interesgarria sortzen da EGEn eta balio-sorkuntzaren artean; horrez gain, agerian geratzen da EGE eta balio-sorkuntzaren arteko harremana zeharkakoa dela. Eta beraz, EGEn eragin positiboa jasotzen duen alderdi horietako bakoitzak balio-sorkuntzan duen eragina kuantifikatzea da erronka.

Lehiakideengandik bereiztea, produktu eta zerbitzu berriak garatzea eta lehiakortasuna ondo baloratu dira, nahiz eta bataz bestekoaren azpitik izan, baina beste hainbat faktoreen gainetik, hala nola errentagarritasun ekonomikoa edo kapitala lortzea eta horren kostua.

**Interes-taldeekin lotuta EGEk eragin handiena izan duten arloak ‘langileak’ eta ‘akziodunak’ dira, eta azterketa-ikuspegi horretan ROI aktiboaren kontzeptuarekin lotzen dugu.**



Balorazio hori aho batekoa da ia, apenas desberdintasunik antzematen den sektore edo erakundearen tamainaren arabera.

**EGE ekintzak ezartzeak ekarritako onurak hautemateko modua aldakorra da erakundeari dagokion sektorearen arabera.**

Zerbitzuen sektoreak hautematen du EGEren onurak handiagoak direla orokorrean (batez bestekoa baino %4 gehiago) arlo guztietan, ingurumen-eraginen kudeaketari eta kapitala lortzeari eta horren kostuari dagokienean izan ezik. Industria-sektoreak, ordea, EGETik eratorritako onura txikiagoa lortzen du arlo guztietan (batez bestekoa baino %8 gutxiago), kapitala lortzeari eta horren kostuari dagokienean izan ezik.

Alderaketa hori ezin izan da egin eraikuntzaren sektorean, gutxieneko partaidetzarik ez zegoelako azterketa kualitatiboa egiteko.

Edonola ere, EGEren eragin positiboa jasotzen duten arlo nagusiak ia ez dira aldatzen bi sektoreetan, eta horrenbestez, bat datoz balorazio orokorrarekin. Nabarmentzekoa da zerbitzuen sektoreak eragin positiboko arlo nagusiak jotzen dituela ‘interes-taldeekiko harremana’ eta ‘antolaketaren ospea’; industria-sektorearentzat, ordea, ‘ingurumen-eraginen kudeaketa’ da eragin positiboko arlo nagusia.

**EGE ekintzak ezartzeak ekarritako onurak hautemateko modua aldakorra da erakundearen tamainaren arabera.**

Mikroenpresek eta enpresa handiek onura handiagoa hautematen dute orokorrean eragin-eremu ugarietan; nabarmentzekoa da gainontzeko erakundeekin alderatuta, mikroenpresek egiten dutela balorazio onena, batez bestekoa baino %13 handiagoa. Enpresa ertaina da EGE ekintzetatik eratorritako onura gutxien ikusten dituen, nahiz eta pertzepzio hori batez besteko orokorretik oso gertu egon (batez bestekoa %9 gutxiago da).

Jokabide hori orokorra izan arren, aldea ikusten da eragin positiboko eremu nagusien artean erakunde desberdinetan. Mikroenpresaren ustez, EGE jardunbideek eragin positiboa duten arlo nagusiak talentuaren atxikipena, produktibitatea eta laneko giroaren hobekuntza dira. Enpresa txiki, ertain eta handien kasuan, arlo horiek bat datoz kasu orokorrean identifikatutakoekin, alegia, ingurumen-eraginaren kudeaketa, interes-taldeekiko harremana eta antolaketaren ospea arloekin. Enpresa txikiarentzat bakarrik du lehentasun nagusia berrikuntzak, ingurumen-eraginaren kudeaketaren ordez.

#### **EGE ekintzak ezartzeak ekarritako onurak hautemateko modua aldakorra da jardunbideen antzinatasunaren arabera.**

EGE ekintzak egiten bost urte baino gehiago daramatzaten erakundeek lortzen dituzten irabaziak batez besteko orokorra baino %10 handiagoak dira. Horren harira, ekintzen ezarpena oraintsuagokoa den heinean, onuren pertzepzioa asko murrizten da, esate baterako, %3 txikiagoa da 3 eta 5 urte arteko tartean dauden erakundeentzat, eta %16 txikiagoa hiru urtez azpitik daudenentzat.

Joera hori EGEtik eratorritako bi onuretan hausten da: berrikuntzaren eta lehiakideekiko bereizkuntzaren kasuan, EGE jardunbideak ezartzen 3 eta 5 urte artean daramatzaten enpresek onura handiagoak jasotzen dituzte arlo horietan eskarmentu handiagoa duten erakundeek baino.

#### **Interes-taldeekiko harremana eta EGE ekintzak ezartzea multzo beraren zati dira.**

Azterlanean parte hartu duten erakundeek beren interes-talde estrategikoak identifikatu dituzte, eta bat etorri dira esatean interes-talde horiekin duten harremana benetan garrantzitsua dela, izan ere, kasu gehienetan, harreman-motak barne hartzen du erakundearen parte-hartze zuzena izatea, eta baita ere, bi norabideko harreman-kanalak. Tokiko erkidegoaren kasuan bakarrik da joera hori desberdina.

Nolanahi ere, nabarmentzekoa da erakundeek ez dituztela beste interes-talde batzuk interes-talde estrategiko gisa identifikatzen. Kasu bakar batean identifikatu zen herri-administrazioa interes-talde estrategiko gisa, eta gainontzeko erakundeek inkestan berariaz ageri zirenak bakarrik identifikatu zituzten interes-talde gisa.

EGE jardunbideen antzinatasunak ez du eragin aipagarrik erakundeek interes-taldeekin duten harreman-motan, eta horregatik dira garrantzitsuak

harremanak interes-taldeekin. Aldaketak ikusten diren arren, horiek kategoria beraren barruan daude, eta horrek pentsarazten du puntu hori oso garrantzitsua dela hasiera-hasieratik edozein erakunderentzat, eta garrantzitsua izaten jarraitzen duela ibilbide guztian zehar EGERi dagokionean.

**Erakundeek EGE ekintzak ezartzeko izaten dituzten motibazio nagusiak enpresaren balio etikoekin bat etortzea, laneko giroa hobetzea eta irudia hobetzea dira.**

Erakundeen %98rentzat oso garrantzitsua edo nahiko garrantzitsua da EGE eta enpresaren balio etikoak bat etorraraztea, eta horixe da, hain zuzen, era horretako ekintzak ezartzeko motibazio nagusia. Laneko giroa hobetzea da erakundeak era horretako ekintzak ezartzera eramaten dituen, erakundeen %71rentzat faktore oso garrantzitsua edo nahiko garrantzitsua baita, eta oso gertutik jarraitzen dio enpresaren irudiaren hobekuntzak (%69,4).

EGE ezartzeko erakundeek izaten dituzten motibazioetan eragin gutxien duen faktorea lehiakideak imitatzea da, %8,2k bakarrik jotzen baitu oso edo nahiko garrantzitsutzat; erantzunen %34,7k hartzen du kontuan merkatu berrietara irekitzea, horientzat motibazio oso edo nahiko garrantzitsua baita EGE ekintzak ezartzeko. Erakundeentzat presio soziala ez da motibazioa EGE ezartzeko, %12k bakarrik identifikatzen du faktore oso edo nahiko garrantzitsu gisa.

Orokorrean, lehentasunezkoak jotzen diren motibazioek egonkor irauten dute, erakundearen tamaina gorabehera. Nabarmentzekoa da laneko giroaren hobekuntza motibazio-faktore funtsezkoa dela enpresa ertainarentzat, enpresa handiarentzat irudia hobetzea den bitartean.

Azken batean, proiektu honetarako beren testigantza edo esperientziaren berri eman eta jardunbide egokien ekarpena egin duten enpresek, tamaina edo sektorea gorabehera, txosten hau entzun eta irakurri nahi duen edonori erakusten diote EGE ez dela bakarrik jardunbide egingarria, desiragarria baizik, eta onura garrantzitsuak ekartzen dituela, zeharkakoak nahiz zuzenak, eta horrenbestez, kontuan hartu behar dela egungo lehia-testuinguruan. Une honetan enpresa-proiektu bat merkatuan iraunkorra izatea lortzeko enpresak sor dezakeen balio-ekarpenak bultzada gehigarri bat jasotzen du, EGE enpresan txertatutako estrategia baita. Hori izan da proiektu honen gogoia: errealitateak erakustea eta, pixkanaka, EGE euskal erakunde guztietan txertatzen joateko informazioa eta jarraibideak ematea, hori posible balitz behintzat, zergatik ez?





#### 4. Hurrengo pausuak: EGE aplikatzeko esparru metodologikoa

Lan hau indartzeko, eta i-Taldeak erabakigarritzat jo zituen proiektuen lehentasun-ordenari jarraituz, EGE euskal enpresa-sarera hurbiltzeko aurrerapausoak ematen ari dira, ezarpena ahalik eta hedatuena izan dadin. Horretarako, EGE enpresaren estrategian txertatzeak erakundeen lehiakortasunean duen eragin eta garrantziari buruzko justifikazio teorikoa egin eta gero (adibide praktikoekin), egun hori bultzatzeko esparru bat prestatu nahi da, euskal erakundeek gizarte erantzukizuneko ekintzak abian jartzeko tresnagida izan dadin, gai horri buruzko espezializazio-maila gorabehera.

“EGE eta lehiakortasuna Euskadin, hurbilketa bat Gizarte Berrikuntzatik” azterlanak agerian utzi duen legez, EGE ekintzak unean unekoak dira, eta horregatik, EGE estrategian txertatzeko helburuarekin, jarraian zehaztu den aplikazio-esparrua diseinatu da, eta Innobasquek euskal erakunde guztien eskura jarriko du.

Esparru hori garatzen hasteko unean, eta Europako Batzordeak EGeri buruz 2011ko urriaren 25ean egindako azken Adierazpenaz baliatuz, non Enpresaren Gizarte Erantzukizuna “enpresek gizartearen duten eraginaren gaineko erantzukizuna” izatera igaro baita, inoiz baino argiago ikusten dugu beharrezkoa dela euskal enpresek beren jarduera-sektorearekin eta elkarri eragiten dieten interes-taldeekin lotutako konpromisoak eta erantzukizunak hartzearen aldeko urratsak egitea. Eta horrenbestez, EGE honela irudikatu behar da: erakundeek epe luzera lehiakortasuna eta iraunkortasuna lortzeko behar duten palanka.

Batzordeak bere adierazpenean esaten duenari helduz, konpromisoak gure erakundeetan eragingo du, eta onurak sortuko ditu hainbat arlotan: arriskuen kudeaketan, kostuen aurrezkian, kapital-iturrietarako sarbidean, kontsumitzaileekiko harreman hobean, giza baliabideen kudeaketan eta berritzeko gaitasun handiagoan.

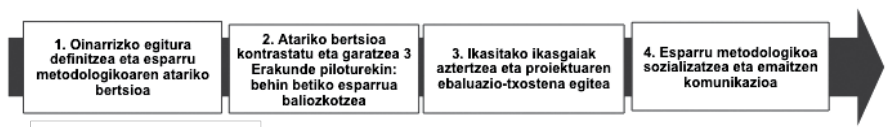
#### **4.1 Aplikazio Esparruaren Oinarriak**

Esparru metodologikoa eraikitzeko erabili diren zutabeak ageri dira jarraian, eta hori definitzeko i-Taldeak proiektuaren esparruari buruz egindako bileretan adostutako ezaugarriak hartu dira kontuan.

Azpiko taulan labur azalduta daude aipatu ezaugarriak:

**Jarduerara bideratua***Aldi berean kanpoaldeko aintzatespena eta kontrastea ahalbidetuz***Integratzailea***Enpresaren kudeaketa orokorrera bideratua***Unibertsala***Era guztietako erakundeei aplikagarria,  
tamaina eta jarduera-sektorea gorabehera.***Errealista***Edozein erakundetara egokitze modukoa,  
EGEren ezarpen maila gorabehera.***Berritzailea***i-Taldeak erabakitako produktu intelektuala,  
EGE estrategiaren ezarpenari ikuspegi berri batekin helduko diona.***Praktikoa***Irtenbideak emango dituena eskura dauden tresnak erabiliz.***Malgua***Orientatzailea izan behar du, eta erabilgarria, erakundearen kudeaketa  
prozesuen, helburuen edo funtzioen arabera izan.***Bere kabuz egokitu daitekeena***Erakundearen etengabeko hobekuntza ahalbidetuz***Pedagogikoa***Printzipioen bidez adierazia eta erakundeentzako hizkera erraza erabiliz***Goranzko joeraduna***Eboluzionatzeko eta hobetzeko gaitasunarekin***Erabilerraza***Erakunde bakoitzari bere egoera errealetik abiatzen utziko diona***Eskuragarria***Ezartzeko beharrezko baliabideei dagokienean***4.2. Nola ari gara proiektua gauzatzen?**

Esparrua prestatzeko faseak hauek dira:

**4.2.1. Oinarrizko egitura definitzea eta esparru metodologikoaren atariko bertsioa**

Esparru Metodologikoa prestatzeko euskarri izango duen egitura definitu behar da.

Esparrua definitzeko inputak jo dira, alde batetik, “aterki” erako jarduerestrategiak eta -planak, EAEn aplikatzeko (Europako Batzordeak EGERi buruz

egindako adierazpena; EcoEuskadi 2020 Estrategia, EAE 2010-2013 Enpresa arloko Lehiakortasun eta Berrikuntza Plana, Eusko Jaurlaritzako Lan Sailaren EGE Plan Estrategikoa, eta Eusko Jaurlaritzaren nahiz Aldundien beste laguntza zein diru-laguntzatarako programa batzuk, adibidez, Xertatu); eta bestetik, EGE kontuetan nazioartean arrakasta izan duten lurralde mailako kasuak, eta azkenik nazioarteko estandar nagusiak: ISO 26000, AccountAbility AA1000, GRI, Global Compact edo Munduko Ituna, Milurteko Garapen Helburuak, besteak beste.

Esparru Metodologikoaren atariko bertsioa Innobasqueko i-Taldeko kideek erabakiko dute, eta oinarritzko alderdi hauek izango ditu:

- Erakundea gizartearekiko erantzukizunarekin jokatzera daramaten printzipio gidariak.
- Erakundeak bere ingurune/gizartearekiko izan nahi duen rolari buruzko atariko hausnarketa.
- Kudeaketa-esparrua edo nolatzertatzen duen erakundeak EGE bere estrategian, kulturen eta aritzeko eran.
- Gizartean sortutako eraginak.

#### 4.2.2. Atariko bertsioaren kontrastea eta garapena 3 erakunde pilotorekin

Esparrua 3 enprekin kontrastatuko da, batez ere ETEak, enpresa mota horrentzat pentsatu baita Esparru Metodologikoa. Hori da proiektuaren mugarri garrantzitsuetako bat, esparruak izaera pedagogikoa duelako eta tresna praktikoa eta aplikagarria izan behar duelako.

#### 4.2.3. Ikasitako ikasgaien azterketa

Kontrastean lortutako emaitzekin gauzatuko da esparru metodologikoa, eta, era berean, tresnaren oztopo nahiz indargune nagusiak identifikatuko dira eta proiektuaren ebaluazio-txostena egingo da.

### 4.3. Esparru metodologikoaren sozializazioa eta emaitzen komunikazioa

Azkenik, proiektuko emaitzak sozializatzeko, argitaratu eta aurkeztu egingo dira bi helbururekin: froga pilotuan parte hartzen duten entitateek ikasitako ikasgaiak ezagutzera emateko eta beste erakunde zein instituzio batzuk esparru metodologikoa praktikan jarri eta aplikatzera aupatzeko.

