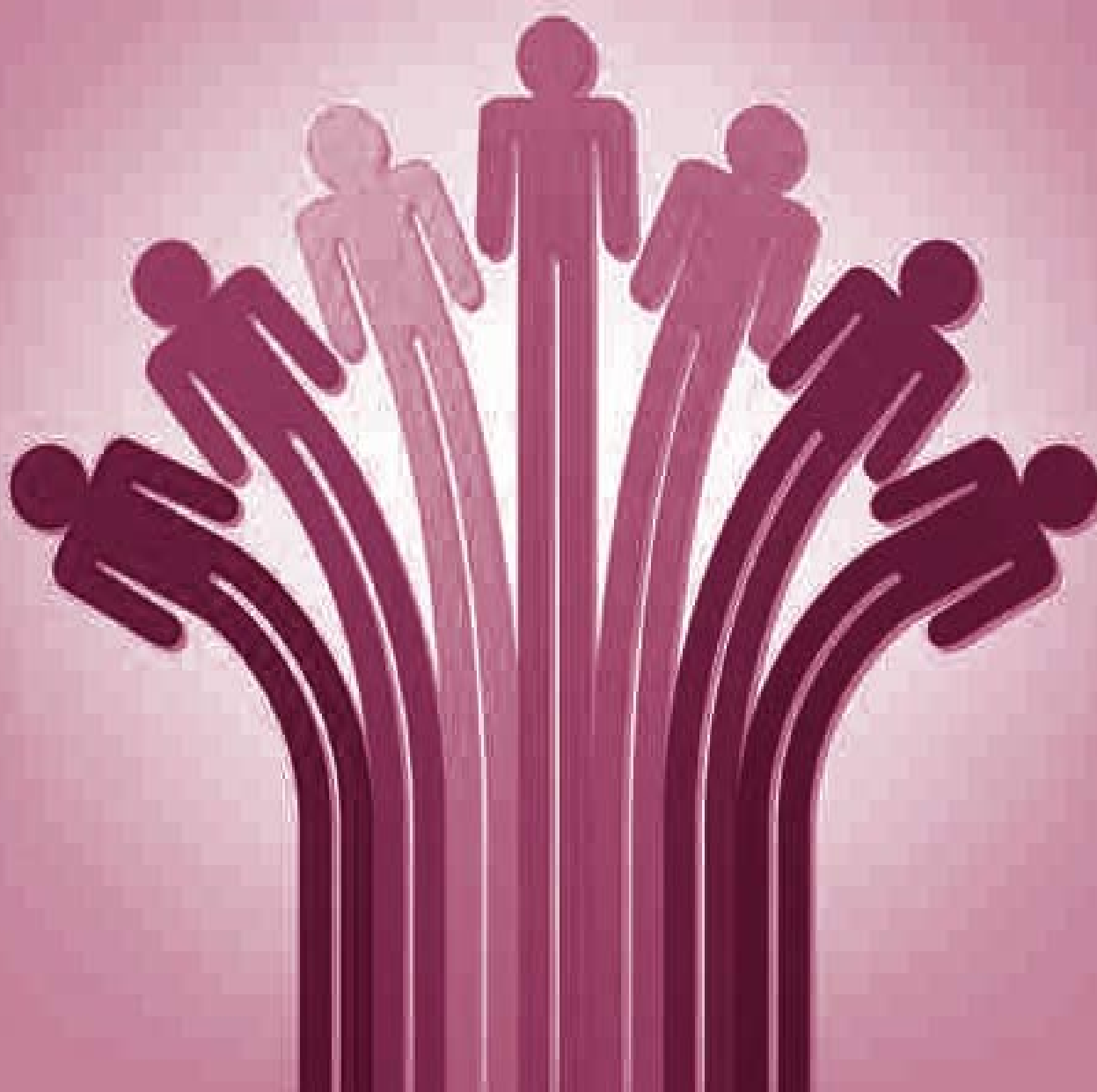


# *Enpresa erantzukizun soziala Euskadin*

*Ezarpen-esparru metodologikoa*

Laugarren sektorea



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia

**inno**basque  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la innovación

**Argitaratzailea:** Innobasque – 2013

Berrikuntzaren Euskal Agentzia  
Bizkaiko Parke Teknologikoa  
Laida Bidea, 203  
48170 – Zamudio  
www.innobasque.com

**Legezko Gordailua:** BI-55-2013



cc-by-sa Creative Commons Aitortu-Ez merkataritzarako-Lan eratorririk gabe  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/deed.eu>

**Argitalpena eta diseinua:** PMP Management Factory

# Aurkibidea

<b>Eskertzak</b>	4
<b>Zergatik proposatu EESaren ezarpen esparrua EAEn?</b>	6
<b>1. Esparrura hurbiltze bat</b>	8
<b>2. EESaren ezarpen-esparru metodologikoa</b>	10
2.1. 1. Urratsa. Hasiera-gogoeta	11
2.2. 2. Urratsa. Printzipioak hartzea	13
2.3. 3. Urratsa. Erantzukizuna enpresan txertatzea	15
2.3.1. Estrategia	15
2.3.2. Kultura eta lidergoa	16
2.3.3. Kudeaketa	17
2.4. 4. Urratsa. Sortutako eraginen neurketa	23
2.4.1. Fluxu ekonomikoetako eragina	23
2.4.2. Eragin berariazko garrantzitsuak	23
2.5. 5. Urratsa. Interpretazioa, egikaritzea eta komunikazioa	25
<b>3. Laburbilduz</b>	26

## Ezkertzak

Dokumentu hau eta, ondorioz, haien lanetik eratorri den argitalpena ahalbidetu duten Innobasqueko EESeko b-Taldeko erakunde bazkideak eta zeini benetan eskertzen baitiegu beren lankidetzaz:

- Arabako Foru Aldundia
- Arabako Merkataritza eta Industria Ganbera
- ASLE (Euskadiko Lan Sozietateak)
- Attest
- Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoa
- Bizkaiko Foru Aldundia
- CEBEK (Bizkaiko Enpresen Konfederakundea)
- CiC Tourgune
- Deusto Business School
- EESaren Arabako Foroa
- EESaren Bizkaiko Foroa
- EESaren Gipuzkoako Foroa
- Emaus
- Euskal Herriko Unibertsitatea
- Euskal KESa
- EUSKALIT
- Euskaltel
- Eusko Jaurlaritza
- Fiare Banku Etikoa
- Gaia Cluster TEIC
- Gamesa
- Gipuzkoako Foru Aldundia
- Izaite (Iraunkortasunaren Aldeko Euskal Enpresen Elkartea)
- Konfekoop
- Kutxabank
- LKS
- MAS Business
- Mondragon Unibertsitatea
- Mugarik Gabeko Ekonomialariak
- Novia Salcedo Fundazioa
- Osakidetza
- San Prudentzio Lan Fundazioa
- SEA Enpresaburu Arabarrak
- SPRI
- Tubacex
- Ulma

Esker bereziak eman nahi dizkiegu Bizkaiko Foru Aldundiari, Gipuzkoako Foru Aldundiari, Mugarik Gabeko Ekonomialariei eta Gamesari, proiektu honekiko duten konpromiso eta atxikimenduarengatik.

**Zergatik proposatu EESaren  
ezarpen esparrua EAEn?**

## Zergatik da bereizgarria? Zer berritasun dakar?

Berrikuntzaren ikuspuntutik beharrezkoa ikusten delako EESaren alorrean gogoeta estrategikorako tresna bat gertu edukitzea, erabilgarri izan daitekeena edozein erakunderentzat, edonolakoa dela bere tamaina, jarduera edo Enpresa Erantzukizun Sozialarekiko duen aurreratze maila.

### Zer da?

- EESaren ezarpenerako, arlo honetan Innobasquerekin lankidetzan dauden antolaera eta erakunde publiko eta pribatuekin diseinatutako erreferentzi esparru bat da (b-Talde).
- Erantzunen beharra duten giltzarri diren arazoak planteatzera zuzendutako gogoeta ibilbide bat da.
- Bere lehiakortasun posiziotik, enpresak jasangarritasunaren bitartez aurrera egiten laguntzeko asmoa duen gida soil eta erabilgarria da.

### Eta zer ez da?

- Jarraipen gida bat, ez eta EESaren autodiagnosirako beste tresna bat.
- EESaren kudeaketa sistema bat.
- Ziurtagarria den arau bat.
- Egiaztagarria den arau bat.

### Zertarako balio du?

- Erakundeek EESarekiko duten beren kokapenaz gogoeta egiteko, laguntza eskainiz lehiakortasun hobekuntzarako giltzarrien identifikazioan, dokumentuan zehar planteatzen diren galdera zehatzen bitartez.
- Enpresak bideratzeko, jada aurrera daramatzaten konpromiso eta ekimenak ikusgarri egin eta balioan jartzeko, seguru aski modu kontziente batean EESaren alorrari lotu gabe.
- Enpresa jardunaren eta ekimenaren bidean kokatzeko.
- Edozein erakundek erabilgarri izango dituen tresna erraz batzuk eskura izateko, edozein dela bere tamaina, jarduera sektorea edo kokapena.

## 1. Esparrura hurbiltze bat



Argitalpen honetan EAEko EESaren ezarpen-esparru metodologikoa aurkezten da. Innobasqueko EESaren b-Taldearen ekimenaren fruitu bezala sortzen dena.

EAEko enpresa-ehunaren egitura kontuan harturik, honako esparru metodologiko hau diseinatzean eteetan ezargarria izatea bilatu da espresuki, baina duen malgutasunak posible egiten du gizartean sortzen ari den eraginaren erantzule izan nahi duen edozein erakundek ere erabili ahal izatea, haren tamaina eta jarduera-sektorea kontuan hartu gabe.

Nahiz eta azken hamarkadetan agerian jarri den EESari erakunde pribatuek emandako mundu-babesa, euskal enpresen EESaren analisiak agerian jartzen du praktikan enpresa handiak izan direla gai horretan gaur arte urrats handienak egin dituztenak. Eteak, Euskal enpresa-ehunaren %93 osatzen dutenak, tradizioz jarrera urrunduagoa dute EESarekiko, orokorrean eskura dituzten baliabideak mugatuagoak izatearen ondorioz eta eguneroko jardunaren presarengatik. Hala eta guztiz, horrek ez du esan nahi eteek sozialki neurri arduratsurik hartzen ez dutenik.

Testuinguru horretan, egokia da erreferentziako esparru bat lantzea lehiakortasun jasangarrira aurrera egiten lagunduko duena, bi helbururi erantzuna emanez:

- EAEko enpresa- eta erakunde-erkidegoari erreferentziako esparru bat eskaini enpresek EESean zer mailataraino aurrera egin duten erabakitzeko.
- Bitarteko bat eskaini enpresak jasangarritasunean duen bere jarrera eta hobetzeko bere aukerak aztertzeko.

Dokumentu honetan esparru metodologikoa banatzen den bost urratsetako bakoitzari ekiten zaio. Hasiera-gogoeta batetik abiatzen da enpresa edo erakundea gizartearekiko irudikatzeko modutik, izan ere horrek eragina izango du EESaren printzipio gidariak interpretatu eta hartzeko duen moduz. Ondoren jarraibideak ematen dira printzipio horiek integratzen enpresari laguntzeko, hiru plano desberdinetan: a) estrategia, b) kultura eta lidergoa eta c) kudeaketa. Gerora erakundeari orientabideak ematen zaizkio bere jardueran sortzen ari den eraginak neurtzeko eta bere indargune eta ahulgune nagusiak identifikatu eta lortutako emaitzak hobetzeko.

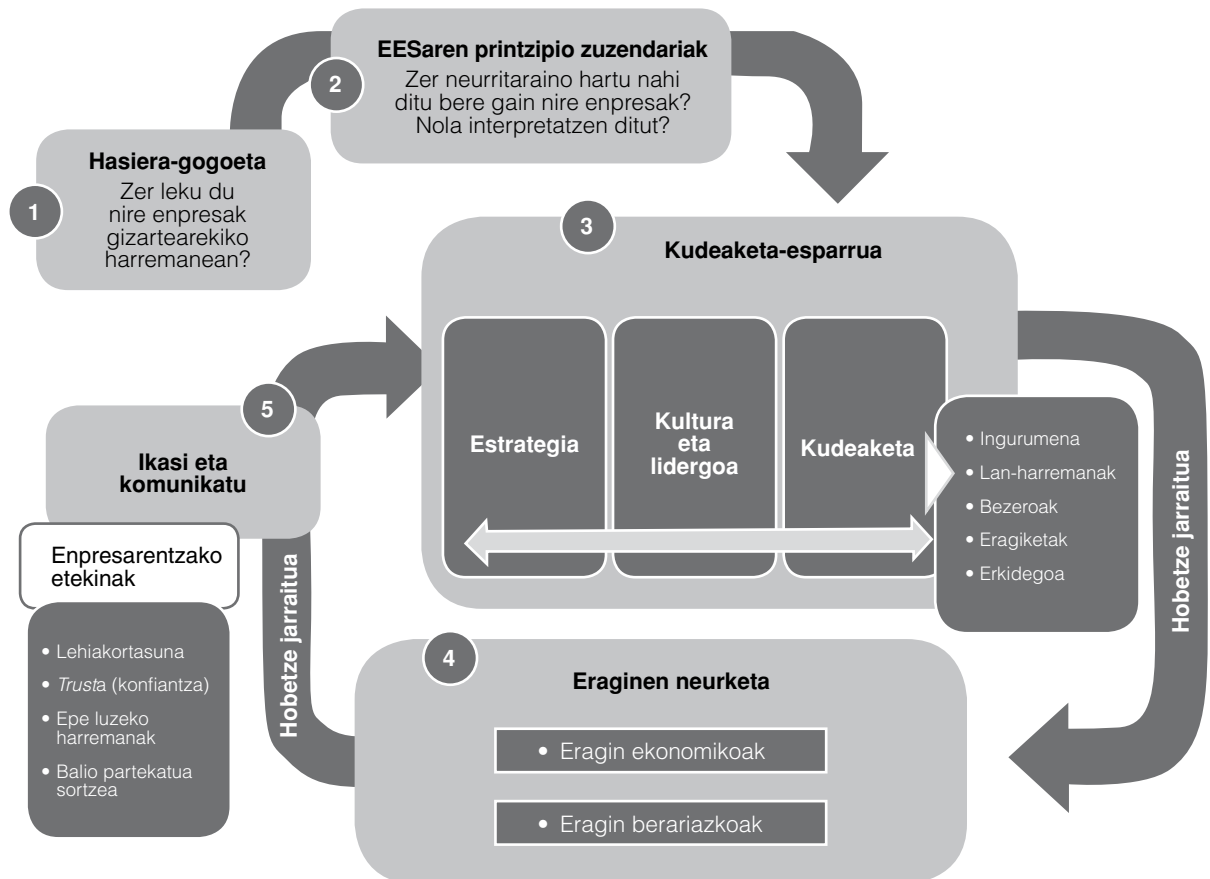
Hau bezalako proposamen bat ez da ahalegin intelektual bat inoiz erabili gabeko lanabesen beira-arakak betetzeko; bokazio nagusiki praktikoa du. Hala ere garrantzitsua da aitortzea haren ezarpenak testuinguru aldeko bat eta enpresak lehiakortasun jasangarrirantz beren bidea egituratzeko erreferentzia argi bat esparru horretan aurkitzera adoretuko dituzten pizgarriak behar dituela. Aldeko testuinguru hori lanabes hori erabiltzen duten aitortza-mekanismoen publikoen bitartez lor daiteke. Baina, azken finean, industria bera izango da, enpresak azken batean nahikoa balio aurkitzen duten proposamen horretan erabakiko dutenak bere gain hartu, praktikatu eta bere eragin-barerutian barreiatzeko.

**EESaren  
azterketak euskal  
enpresetan  
agerian jartzen du  
praktikan enpresa  
handiak izan direla  
urrats handienak  
egin dituztenak  
gaur arte gai  
honetan**

## **2. EESaren ezarpen-esparru metodologikoa**

Esparru metodologikoa gogoeta-ibilbide bat bezala irudikatzen da, elkarren ondoko urrats bezala egituratua, eta haietan bakoitzean funtsezko zenbait auzi planteatzen dira EESari nola ekin behar zaion gogoeta egiten laguntzeko erakundeari (ikus 1. laukia).

## 1. laukia. EESaren ezarpen-esparru metodologikoa



Urratsen parte handi baterako txantilo osagarriak garatu dira haiek erabiltzeari ekingo dioten enpresarentzako baliagarriak izan daitezkeenak. Ez dira esparruaren gune funtsezkoena, zeren eta haien helburu nagusia gogoeta eta ekintzarako ibilbide bat eskaintzea baita. Laburtzapen egikaritzaila honetan ez dira txertatzen lanabesaren xehetasunak kalte egin ez dezan esparruaren azken xedearen ikusmolde orokor bat izateko. Lanabesa eta esparruaren bertsio osoa eskuragarri daude Innobasquen.

### 2.1. 1. Urratsa. Hasiera-gogoeta

#### Abiapuntua

Non kokatzen da enpresa gizartearekiko harremanean?

Abiapuntu bezala (1. urratsa), EESari ekin nahi dion edozein enpresak gogoeta-ariketa bat burutu behar du bere identitateaz. Auto-azalpeneko ari-

**Abiapuntu gisara, EESari ekin nahi dion edozein enpresa gogoeta-ariketa bat burutu behar du bere identitateaz**

keta horrek, hau da, erakundeak nola irudikatzen duen bere burua gizartearekiko helburu bikoitza du. Lehena enpresa gonbidatzea da kontziente izan dadin zein duen abiapuntua eta zer leku hartzen duen eta hartu behar duen erakunde ekonomiko eta sozial bezala. Horrek markatuko du ondoren eman beharreko urratsen orientabidea. Bigarren helburua enpresa irudikatzeke era desberdinak daudela agerian jartzea da eta gogoeta etiko bat egin daitekeela haietako bakoitzari buruz.

Gogoeta horretatik lanean diharduen ingurunean erakundeak burutu nahi duen rola eratortzen da eta bere gain hartu nahi duen inplikazio-maila.

Enpresaren ingurunearekiko eta osatzen duten interes-taldeekiko harremanak enpresa-etekina lortzeko lokarriak sortzera edo interes-talde batzuetan edo gizartean oro har aldaketak sortzera bideraturik egon daitezkeenez gero, enpresen bost oinarri-motaren sailkapen bat proposatzen da gizartean barneratzeko/hura dinamizatzeko duen borondatearen arabera<sup>1</sup>:

- **Ikusmolde tradizionalako enpresa, epe laburrera bideratua.** Jabeentzat etekinak sortzea du izateko arrazoia, horregatik era menperatuan txertatzen ditu interes-taldeen itxaropenak haien errentagarritasun-helburua lortzera. Epe laburrera bideraturik egoteak etekin hori era labur eta bizian sortzea bilatzen du.
- **Ikusmolde tradizionalako enpresa, epe luzera bideratua.** Aurrekoaren helburu bera du, baina epe luzeko ikuspenarekin. Interes-taldeen gutxieneko itxaropenak asetzea bilatzen du epe luzeko etekina sortzea bermatzeko bitarteko bezala.
- **EESean hasitako enpresa.** Enpresa hau jakitun izaten hasi da lanean diharduen ingurunean bere jarduerak eragina sortzen duelakoaz eta jasangarritasunari ekarpen hobea egite aldera bideratzen saiatzen da bere portaera. Hala ere, jabeentzat etekinak sortzea duenez gero bere lehentasuna, ez ditu aldatzen funtsean ez bere negozioa ez bere jarduera.
- **Jasangarritasunean lider izan nahi duen enpresa.** Enpresa mota hau jakitun da bere jarduerak eraginak sortzen dituela lanean diharduen ingurunean eta bitartekoak ezartzen ditu haietaz arduratzeko. Estrategia, kudeaketa eta kultura diseinatzen ditu eragin ezkorrak murriztu eta baikorrak indartzeko eta eragin horiek ebaluatu eta hobetzeko sistemak integratzen ditu. Balio partekatua sortzeko proiektuak garatzen ditu, zeinetan ahalegintzen baita helburu sozial eta ekonomikoak uztartzen, eta uste du interes-taldeen itxaropenak integratzea bide ona dela lanean diharduen gizartearen eta ekosistemen oreka jasangarriari ekarpena egiteko.
- **Eraldaketa sozialeko bokazioa duen enpresa.** Haren izateko arrazoia lanean diharduen ingurunean aldaketak eragitea da, eta horregatik bidegabekeria sozial jakin bateko arazoak edo egoera hobetzeko erantzunak eskaintzera bideratzen du bere jarduera. Talde horretan sartzen dira irabazi-asmorik gabeko enpresa sozialak, etekina maximizatzea bilatzen ez dutenak edo irabazi moderatua bilatzen dutenak.

<sup>1</sup> Kontua ez da sailkatze mailakatu bat edo bilakaera-mailak izatea, baizik eta kokaera-egoerak enpresa/erakunde bezala.

## 2.2. 2. Urratsa. Printzipioak hartzea

Duela zenbait urte Europar Batzordeak EES kontzeptua honela definitu zuen: “kezka sozial eta ingurumenekoak, enpresen aldetik, borondatez integratzea beren merkataritza-eragiketetan eta beren solaskideekiko harremanetan”<sup>2</sup>, eta orain EESen definizio berri bat aurkezten du: “gizartean duten eraginarengatiko enpresen erantzukizuna”<sup>3</sup>.

Erantzukizun hori modu eraginkorrean bere jarduerak sortzen dituen eraginaren gain hartzeko, lehenik enpresak bere erabaki guztietan kontuan izan beharreko printzipioak edo balioak erabaki behar ditu. Printzipio horiek honako hauek dira: erakundeko pertsona guztien portaera gidatu behar duten estandarrak beren lan-, merkataritza- eta lanbide-harremanetan, halako moldez non erakunde prestu eta konprometitu bezala sendotuko den.

### 1. auzi nagusia

Zer neurritan hartu nahi ditu enpresak bere gain printzipio zuzendaria bere portaera/jardueraren gidatzat?

Korporazio-printzipioak erakunde bakoitzaren arabera aldagarriak diren neurrian, sozialki arduratsua den jarrera baten oinarri direnak erkideak dira enpresa guztientzat. ISO 26000ean jasotako EESko printzipioetan funtsean oinarrituz, honako hauek bereiz ditzakegu:

- **Legearen errespetua.** Sozialki arduratsua den erakundeak zuzenbide-estatua onartu eta errespetatu egin behar du, lege, erregulazio eta araudi ezargarri guztiak betez. Printzipio horrek inplizitu du legearen nagusitasuna norbanako edo erakunde baten edozein portaeraren aurrean.
- **Nazioarteko portaera-arau guztien errespetua.** Sozialki arduratsua den erakundeak errespetatu egin behar ditu nazioarteko portaera-arauak,aldi berean zuzenbide-estatuarekiko errespetu-printzipioari men egiten diolarik. Printzipio horrek eskatzen du, baldin eta enpresa batek legeak babeste sozialak bermatzen ez dituen herrialde batean lanean badihardu edo nazioarteko portaera-arauarekin talka egiten badu, nazioarte-mailan dauden portaera-gidetan jasotakora jo beharko duela.
- **Giza eskubideen errespetua.** Sozialki arduratsua den erakundeak giza eskubideen garrantzia eta unibertsaltasuna aitortu behar ditu. Errespetatu eta sustatu egin behar ditu *Giza Eskubideen Itun Unibertsalean* finkatutako eskubide horiek unibertsalak direla onartuz, hau da, era banaezinean ezargarriak herrialde, kultura eta egoera guztietan. Printzipio horrek berekin darama enpresarentzat edozein lan-modu behartu, derrigorrezko edo hertsapeneko ezabatzeko konpromisoa lanean diharduen herrialdeetan.

**Korporazio-printzipioak aldakorrak dira erakunde bakoitzaren arabera, baina sozialki jarrera arduratsua inspiratzen dutenak erkideak dira enpresa guztientzat**

<sup>2</sup> “Europar esparru bat sustatu enpresen erantzukizun sozialerako”, COM(2001) 366.

<sup>3</sup> “EBaren estrategia berritua 2011-2014 enpresen erantzukizun sozialari buruz”, COM(2011) 681 amaiera.

- **Prestutasuna.** Sozialki arduratsua den erakundeak portaera etikoa izan behar du uneoro. Ez du soilik legezkoa dena egin behar, bai eta ongi dagoena ere. Enpresan portaera etikoa sustatzen lagunduko duen antolaera-egitura bat garatzea eskatzen du eta portaera etikoko arauak definitzea korporazio-balioak espero diren portaeretara aldatzea ahalbidetuko dutenak.
- **Materialtasuna.** Sozialki arduratsua den erakundeak bere ahaleginak lanean diharduen lekuetako oreka jasangarriaren gain eragin handiena eragiten duten aspektuetara bildu behar ditu bere ahaleginak.
- **Alderdi interesatuen interesen errespetua.** Sozialki arduratsua den erakundeak errespetatu eta aintzat hartu behar ditu bere interes-taldeen interesak bere jardueraren garapenean, bere jarduera garatzen duen erki-degoetan eta inguruneetako interes eta errealitatei erantzunez eta haiek zainduz. Aipaturiko interesen errespetuak gizarteak enpresarengandik espero duen egitekoa burutzea eta haren hornitzaile finantzarioen (akzio-dun, banku, etab.) interesei bakarrik ez die erantzuten.
- **Ingurumenaren errespetua.** Sozialki arduratsua den erakundeak gaurko haren beharrak asetzen saiatu behar du eta, aldi berean, ingurumenaren babesa eta kontserbazioarekiko konpromisoa erakutsi. Planteamendu prebenitzaile batez jokatu behar du, barruti horren informazioa eta formazioa sustatuz etorkizuneko agertokiak segurtatzeko.
- **Gardentasuna.** Sozialki arduratsua den erakundeak gardena izan behar du gizartean eta ingurumenean eragina duten erabaki eta jardueretan, nola barne-harremanetan hala kanpokoetan. Era argi, zehatz eta osoan eta maila arrazoizko eta nahikoa den batean agertu behar arduradun den erabaki eta jardueren gaineko informazioa, agerian utziz interes-taldekiko harremanean hartutako konpromiso eta politiken ondorio erreala. Informazioak ere eskakizun batzuk bete behar ditu: egokia izan, gertae-ratan oinarritua izan, era argi eta objektiboan aurkeztua izan, erraz esku-ragarria eta irisgarria izan, eta interes-talde bakoitzaren solaskidetzama-illara egokitua izan.
- **Kontuak ematea.** Sozialki arduratsua den erakundea gizarte eta ingurume-neko bere eraginez arduratzen da. Kontuak ematea da bere interes-taldee-i eta haiek dituzten itxaropenei erantzuna ematen diela erakusteko duen mo-dua; beraz, aipaturiko taldeen eskariari eta azterketari erantzun behar diete. Sozialki arduratsua den erakundeak, halaber, jakinarazi egin beharko dizkie erantzun horiek beren interes-taldee-i denboran eta moduan eta haiek uler-tzen dituztela eta erabakiak hartzeko baliagarriak zaizkiela segurtatu. Prin-tzipio horrek erantzukizunak hartzea ere inplikatzten du akatsak egiten badi-ra eta haiek konpondu edo prebenitzeko neurriak hartzea ere.

Hasiera-gogoetan bere identitatea definitzeko erabili duen moduaren ara-bera (1. urratsa) enpresa bakoitzak desberdin interpretatuko ditu gizartearen ekarpenerako lotutako printzipioak.

### 2.3. 3. Urratsa. Erantzukizuna enpresan txertatzea

Esparru metodologikoaren ardatz nagusia hasierako konpromisoak edo printzipioak enpresako jardueran txertatzea da. Kontua da honako hau ulertzea: nola mamituko dituen printzipioak bere portaera definituko duten egintza zehatzetan.

Erakunde asko ez dira jakitun beren jarduerak barruti jakin batzuetan eraginak sortzen dituztelakoaz. Hala ere, ezinbestekoa da enpresak jakitea bere jarduerak zer barrutitan duen eragina, zeren eta haietan jokatu beharko baitu bere gain hartutako printzipioen arabera. ISO 26000 gidan jasotako proposamenetik abiatuta, bost barruti bereizten dira (ingurumena, lan-harremanak, bezeroak, eragiketak eta erkidegoa) enpresa guztientzat erkideak direnak, haien tamaina, kokagunea edo jarduera-sektorea kontuan hartu gabe.

**Esparru metodologikoaren ardatz nagusia hasierako konpromisoak edo printzipioak enpresaren jardueran txertatzea da**

#### 2. auzi nagusia

Jakitun al da enpresa bere jarduera eragina izaten ari dela barruti batzuetan?

#### 3. auzi nagusia

Zein dira eragin garrantzitsuak?

#### 4. auzi nagusia

Zeinetan uste du daukala aritze-marjina?

Bere jarduerak barruti desberdinetan eraginak dituela jakitun izan eta gero, enpresak modu eraginkorrean arduratu behar du eragin horietaz. Lan egin behar du erantzukizun horiek txertatzen ikuspegi integral batean, hiru planotan: estrategia, kultura eta lidergoa, eta kudeaketa.

Enpresak honako hau erabaki behar du: zer eragin diren garrantzitsuak gero haien gain lehentasunezko eran lan egin ahal izateko. Garrantzitsuak izango dira erakundearen arrakastarako funtsezkoak izango direnak, arrisku-faktorea gertatuko direnak edo beren interes-taldeentzat garrantzitsuak izango direnak.

Enpresak hiru planotan jarduteak (estrategia, kultura eta lidergoa, eta kudeaketa), alde batetik, egin ditzakezun eta egiten ari ez zaren ekintzak identifikatzen lagunduko dizu eta, bestetik, burutzen ari zaren ekintzak eta orain arte sozialki arduratsua den portaeraren ataltzat hartu ez dituzunak.

#### 2.3.1. Estrategia

#### 5. auzi nagusia

Nola txerta dezake enpresak barruti bakoitzarekiko erantzukizuna bere negozio-estrategian?

Plano honetan, barruti bakoitzaren gain erantzukizuna txertatzeko bere negozio-estrategian erakundeak interes-talde desberdinak lehenetsi eta segmentatu egin behar ditu eta haiekin komunikazio jariakorra ezarri haien beharrak eta itxaropenak aurkitzeko eta txertatze-programak ezartzeko aukera emango diona. Era berean, barruti bakoitzean konpromisoak hartu behar ditu, helburuak zehaztu eta epe laburreko eta ertaineko ekintza-planak garatu. Jarraipena egiteko adierazleak finkatzea komeni da eta emaitzak balioesteko haiek aztertzea eta hobetze-arloak erabakitzea.

EESa barneratzen enpresari lagundu diezaioketen beste neurri batzuk honako hauek izan daitezke: barruti bakoitzean lotutako aurrerapenak hedatzea, ingurumenaren gaineko eragina murrizteko neurriak hartzearen garrantzia bere interes-taldeak sentsibilizatzea eta negozio-eremu berriak aitortzea erakundearentzat EESarekin lotuak.

Eragiketen barrutian, enpresak irizpide sozialak eta ingurumenekoak sarraraz ditzake hornitzaileen ebaluazioan, tokiko, erregioko eta/edo nazioko kontratazioa sustatu, eta irizpide etiko eta jasangarritasunezkoak kontuan izan inbertsioak egiterakoan. Halaber, laguntza eman diezaike erkidegoarekiko konpromiso bat hartzen eta enpresaren languneak daudeneko azpiegiturak eta guneen ingurunea hobetzen laguntzen duten programei.

### 2.3.2. Kultura eta lidergoa

#### 6. auzi nagusia

Nola laguntzen dute kulturak eta lidergoak erantzukizun soziala barneratzen?

Bigarren plano honetan, enpresak bere erantzukizun soziala hiru bide desberdinetatik barneratu dezake: politikak edo lanabes bereziak, partaidetza eta komunikazioa finkatzearen bitartez.

Politika edo lanabes bereziak finkatzeari dagokionez, erakundeak erraztasunak eman diezazkieke bere enplegatuei boluntarioritza-programetan parte har dezaten, *mentoring* edo *coaching* programa ezarri edo jostailuak, arropa, janaria, bulego-materiala edo ekoizpen-soberakinak dohaintze-kanpainak garatu guneko elkarteei. Halaber, lekuak utz diezazkieke inguruneko elkarteei jarduerak egin ditzaten, bidezko merkataritzako erakundeei egin beharreko erosketen barne-ehuneko bat finkatu edo baztertze-arriskuan dauden pertsonak erabiltzen dituztenei eta langileen artean bidezko merkataritzako erakundeei erostea sustatu.

Era berean goi-gidarien balio eredugarria ere erabil dezake berdintasun-, lan-adiskidetze-, prestakuntza jarraitua eta abarreko neurriak ezartzen eta bere kapital pertsonala ez inbertitzeko konpromisoa giza eskubi-



deak zaurtuko dituzten proiektu edo negozioetan edo eragin ezkorrak eragingo dituztenetan. Azkenik, enpresak gonbidapenak egin diezazkiekete bezeroei enpresako gertaldietan parte hartzera, erkidegorako garrantzitsuak diren ekitaldi sozial eta ingurumenekoak ko-finantzatu eta EES bereizgarriak sartu produktuen bilgarrietan, lan-ingurunean, bezeroekiko komunikazioetan, etab.

Partaidetzari dagokionez, *open innovation* dinamikak sar ditzake enpresak enpresa hedatuaren ikuspegitik, halako moldez non interes-taldeak berrikuntza-prozesuan sartuko diren, edo elkarrekin jokabide-kode bat landu. EESa barneratzen lagundu diezaioketen beste neurri batzuk erakundeetako kide izatea da, tokiko gertaldi sozial eta foroetan parte hartzea eta praktika onak trukatzera EES gaietan ingurunean enprekin. Era berean, enpresak bideratu egin dezake enplegatuek parte hartzea gaitasunak lortzeko ekintzak diseinatzen eta erakundeak garatutako EES ekitaldietan hornitzaileak inplika ditzake.

Komunikazioari dagokionez, enpresak informazioa horni dezake enplegua sortzeko egiten duen ekarpenaz, zergak ordaintzeaz, eta abarrez, eta komunikazio jariakorra izan interes-taldeekin. Era berean, enplegatuei helarazi behar die nolako garrantzia duen era zehatz, arduratsu eta etikoan beren lana egiteak eta enpresaren bilakaeraz edozein informazio garrantzitsu jakinarazi behar die.

### 2.3.3. Kudeaketa

Azkenik, hirugarren plano honetan jakinaraz ditzakegu lehen adierazitako EESaren printzipio gidariak jarraituz, enpresek lehentasunezkoztat eduki beharko lituzketen neurrietako batzuk aipaturiko bost barrutietako bakoitzean (ingurumena, lan-harremanak, bezeroak, eragiketak eta elkargoa) haien erantzukizun maila gehitzeko.

#### 7.etik 11.erainoko auzi nagusiak

Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko...

- ... ingurumenarekiko?
- ... langileriarekiko?
- ... bezeroekiko?
- ... haien eragiketekiko (helegiteak, lehia, itunak)?
- ... erkidegoarekiko?

2. laukian agertzen dira ideia batzuk aipaturiko bost kudeaketa-barrutietan EESa txertatzeko.

**Enpresak erabaki egin behar du zer eragin diren garrantzitsuak ondoren haien gainean lan egiteko lehentasuneko eran**

## 2. laukia. Ideiak bost kudeaketa-barrutietan EESa txertatzeko

### Ingurumena

Legearen errespetuari dagokionez, enpresak ingurumen-erregulazioak bete behar ditu eta geroko araudiak betetzeko prestatu bere burua; aldiz, nazioarteko portaera-arauei dagokionez, nazioarteko estandarrak ezartzea bermatu behar du ingurumen-araudirik ez duten edo laxoagoa den herrialdeetan lanean badihardu.

Giza eskubideen barrutian pertsona guztien osasuna bermatu behar du, zeinen osasuna eta segurtasuna enpresaren jarduerak erasango baitu. Era berean, prestutasun printzipioari dagokionez, kontuan izan behar ditu bezeroen eta hornitzaileen praktikak ingurumen-gaian haiekin lokarriak ezartzerakoan.

Materialtasunari dagokionez, erakundeak praktika onak identifikatu behar ditu ekoizpen-prozesua efizienteago bihurtzeko eta ingurumenaren gaineko eraginak prebenitzeko. Halaber, enpresa bezeroek eskatutako eskakizun sozial eta ingurumenekoak bete behar ditu eta ingurumen aldagaia kontuan hartu enpresako plangintzan eta jardueren garapenean. Neurriak har ditzake enpresak sortuko dituen hondakinak tratatu eta kudeatzeko eta material eta hondakin arriskutsuak kudeatu eta garraiatzeko. Halaber, energia-efizientziako irizpideak eta energia berriztagarrien erabilera ere kontuan izan behar ditu, neurriak hartu klima aldaketari buruz kontzientziazteko eta CO<sub>2</sub> igorpenak murrizteko eta ondare historiko eta naturala errespetatu. Alderdi interesatuen interesen errespetuari dagokionez, enpresak gaitu egin ditzake enplegatuek beren lanean era jasangarriagoan garatu dezaten.

Ingurumenaren errespetuari dagokionez, enpresak materialak birziklatu eta berrerabiltzeko barne-politikak garatu ditzake. Halaber, kontuan izan dezake eko-diseinua eta eko-berrikuntza produktuen, zerbitzuen eta ekoizpen-prozesuen diseinuan, eta ingurumen-eragineko azterlanak burutu proiektu bati ekin baino lehen. Halaber, kontzientziazte egin ditzake langileak, hornitzaileak eta bezeroak ingurunea zaintzearen garrantziaz.

Gardentasun printzipioari dagokionez, enpresak informazioa eskuratu behar die kontsumitzaileei, bezeroei eta hornitzaileei produktuaren jatorriaz, erabilitako prozesuez, arriskuez, erabileraz, mantentzeaz, etab. Bestalde, kontuak emateari dagokionez, bere interes talde desberdinak ezagutu, lehenetsi eta segmentatu egin behar ditu, produktu eta zerbitzuen kalitate hobetu baliabide naturalen erabileraren optimizazioan oinarrituz, kontuan izan ingurumenaren errespetu produktuak/zerbitzuak definitzerakoan; eta, azkenik, erkidegoarentzat garrantzitsuak diren jarduera sozial eta ingurumenekoak hautatu eta ko-finantzatu.

## Lan harremanak

Barruti honetan, legearen errespetu printzipioa betetzeko lehentasuneko neurrietako bat langile-zerrendakoekin eta langileria azpikontratatuarekin zerikusia duen lan-gaiko araudia betetzea da, bai eta langileriaren datuen babes-gaiko araudia ere eta Desgaituen Integrazio Sozialeko Legea (DISL); aldiz, nazioarteko portaera-arauen errespetuari dagokionez, enpresak bermatu egin behar du nazioarteko estandarrak ezartzea, lan-araudirik ez den edo laxoagoa den lan-araudiko herrialdeetan.

Giza eskubideen sailean, enpresak bermatu egin behar du lan behartu, derrigortu edo hertsapeneko oro ezabatzea, gizonezkoen eta emakumezkoen arteko aukera-berdintasuna eta enplegatuek sindikatuan sartzeko duten eskubidea. Halaber, aniztasuna eta desberdintasuna errespetatu behar ditu. Harekin batera, prestutasun printzipioaren arabera portaera bidegabe edo abusuzkoak ezabatzea eta jazarpen-egoerak kudeatzea, opariak onartze-politikak finkatu eta jokabide arduratsuko gutxieneko batzuk betetzea.

Materialtasun printzipioari dagokionez, enpresak bultzatu eta bermatu egin dezake enplegatuen ikaskuntza iraunkorra aien lan-bizitzan zehar, urteroko prestakuntza-planak landu ibilbide indibidualizatu haietako bakoitzarentzat eta talentua erakartzeko neurriak garatu. Alderdi interesatuen interesen errespetuari dagokionez, enpresak kontuan izan behar du langileen jatorri kultural eta erlijiosoaren fruitua den tradizio- eta ohitura-aniztasuna, baztertze-arriskuan edo elbarritasuna duen kolektibo bateko pertsonak kontratatzea bultzatu, guneak eskaini enplegatuek atsedenerako eta prozedurak ezarri langileen itxaropen profesionalak ezagutu eta betetzen saiatzeko. Ingurumenari dagokionez, enpresak langileria boluntariotza-birziklatze-, kontsumo arduratsu eta abarreko ekintzak garatzen inplika dezake.

Gardentasunari dagokionez, enpresak jarrera gardenari eutsi behar dio nola langileriaren merituen aitortzan hala enpresaren bilakaerari buruzko komunikazioan eta informazioan. Kontuak emateari dagokionez, neurriak har ditzake bizitza pertsonala, familia- eta lan-bizitza uztartzeari dagokionez, sari lehiakor eta bidezko bat bermatu, langileria parte harrarazten sortutako etekinetan, etekin sozialak eta langileentzat baliokoak izango diren baldintza bereziak ezartzen, osasuna eta lan-segurtasuna segurtatuko daten baldintza batzuk bermatzen, erraztasunak eman ditzake lanbide-karrera garatzeko erakundean eta enplegatuen errendimenduaren ebaluatze-sistema bat sortu helburu argi eta kuantifikagarrietan oinarritua.

## **Bezeroak**

Barruti honetan, legearen errespetuaren printzipioa betetzeko, enpresak denboran eta eran bete behar ditu bezeroekiko kontratu-harremanetatik eratorritako betebeharrak; aldiz, nazioarteko portaera-arauei dagokionez, nazioarteko estandarrak ezartzea bermatu behar du lanean diharduten herrialdeetako bezeroekiko harremanetan, zeinetan ingurumen-eta lan-araudirik ez baita edo laxoagoa baita.

Giza eskubideei dagokionez, administrazio publikoekiko haien harremanetan, enpresak giza eskubideak zaurtzen diren herrialdeetako kontratazio-kasuak identifikatu eta kudeatu egin behar ditu. Halaber, prestutasun printzipioari jarraituz, sexista ez den publizitate bat erabili behar du eta gizona eta emakumearen estereotipoak gaindituko dituena, ezein kasutan salaketarako ziorik emango ez duena. Era berean, jarrera profesional eta zintzoa izan behar du bezeroekin eta haiekin baldintzak negoziatzean posizio-abusua saihesteko mekanismoak ezarri.

Materialtasunari dagokionez, enpresak gaurko bezeroekin harremanak kudeatu behar ditu, bezerogaiekin loturak ezarri eta bezero berriak erakartzera bideratutako ekintzak burutu (zuzeneko marketina). Horrekin batera, alderdi interesatuen interesen errespetuaren printzipioaren arabera, kanalak ezar ditzake bezeroek informazioa eska dezaten, kontsultak egin edo erreklamazioak aurkeztu ditzaten. Halaber, haiekin aldizkako bilerak egin ditzake haien asebetetze-maila, haien iritziak, haien itxaropenak etab. ezagutzeko eta haien beharrak kontuan izateko produktuak edo zerbitzuak definitzerakoan. Azkenik, enpresak ere berean ezar ditzake harremanak eta akordioak merkatuan lehia mantentzea bermatzeko.

Enpresak ingurumenarekiko harremanean har ditzakeen neurrietako batzuk ekoizpen-prozesuak eta produktuak diseinatzea da begirunetsuak direnak ingurumenarekin eta produktuak biltzeko material birziklagarriak erabiltzearekiko.

Gardentasunari dagokionez, enpresak ohar argiak sartu behar ditu etiketatuan; aldiz, kontuak emateari dagokionez, minimizatu egin behar du bezeroari erantzuna emateko denbora, produktuak eta zerbitzuak egokitu edo berriak sortu behar ditu ezgaitasuna duten edo baztertze-arriskuan dauden bezeroen neurrira eta produktu/zerbitzuetan berrikuntza edo kudeaketan kalitate/prezioan hobekuntzak lortzeko eta, horrenbestez, bezeroen asetzea gehitzeko.

## **Eragiketak**

Eremu honetan, legearen errespetuaren printzipioak honako hau inplikatzeko du: enpresak bete egin behar dituela denboran eta eran

bezero, inbertitzaile, lankide eta lehiakideekiko kontratu-harremantatik eratorritako betebeharrak. Nazioarteko portaera-arauei dagokienez, enpresak uko egin behar dio lankideak edo hornitzaileak finantzatu edo kontratatzeari, lan- eta ingurumen-gaiko legeria laxoago duten edo halakorik ez duten herrialdeetan diharduenean, nazioarteko portaera-arauek betetzen ez dituztenean.

Giza eskubideei dagokienez, enpresak arbuiatu egin behar du giza eskubideak zauritzen dituzten praktikak burutzen edo ontzat ematen dituzten lankideak edo hornitzaileak kontratatzea. Prestutasunari dagokionez, enpresaren ondasunak besterentzean espekulazioa saihestu behar du, era zintzo eta leialean lehiatu, merkatuak eta lehia askeak markatutako arauen ildotik, eta baliabideen erabilera arduratsu eta efizientearen beharraz kontzientziatu bere hornitzaileekin negoziatzerakoan.

Materialtasunari dagokionez, erakundeak printzipio etikoak definitu eta txerta ditzake, gai sozial eta ingurumenekoan eroste-prozesuetan, hornitzaileentzat derrigor betebeharrekoak direnak. Era berean, baterako lana gara dezake bere hornitzaile eta lankideekin haien balio-kateko eremuak aurkitzeko kostuak murrizteko ahalbidetuztenak eta itunak egin ditzake hornitzaileekin EES gaian baterako ekintzak burutzeko. Alderdi interesatuen interesen errespektuak I+G+b-an inbertsioak egitera eraman dezake enpresa, zeinek enpresaren inguruan aberastasuna edo ongizatea sortzen lagundu baitezake eta inbertsioen kudeaketan irizpide etikoak eta erantzukizuna sartzen.

Ingurumenari dagokionez, enpresak hornitzaileak eta lankideak inplikatu egin ditzake ingurumena kontserbatzea sustatzen daten jardueretan.

Gardentasunarekin zerikusia duten neurrietako batzuk honako hauek dira: hornitzaileei etiketatuan oharrek txertatzearen betebeharra ezartzea, indarreko araudia betez edo hartatik urrunagora joanez ere bai, informazioan gardentasuna bermatuko duten mekanismoak sartzeko baliabide finantzarioen erabilera. Kontuak emateari dagokionez, enpresak neurriak har ditzake hornitzaileak desberdintzeko, haiekin epe luzeko kontratuak mantentzeko eta aipaturiko hornitzaileei abusuzkoak ez diren ordaintze-epe batzuk finkatu. Era berean ordaintzean gardentasuna eta kontratatze-prozesuan objektibotasuna bermatuko duten prozedurak garatu ditzake, hitzarmenetako letra txikiaren kudeaketa arduratsua burutu, enpresako kapitalaren erabilera egoki bat bermatu bere hornitzaile finantzarioentzat eta tokiko, erregioiko eta/edo nazioko hornitzaile edo azpikontratatazaileak kontratatzea lehenetsi enplegua sortzeko.

## Erkidegoa

Legearen errespetuari dagokionez, enpresak denboran eta eran bete behar du konpainiaren edozein alderdirekin zerikusia duen araudia, zeinek erasango baititu aipaturiko enpresako languneetan kokaturik dauden guneeetako egoiliarak. Era berean, nazioarteko portaerara arauen errespetuak berekin dakar nazioarteko arauen ildotik ez dabilzan elkarrekin lankidetzan ez aritzea, lan-edo ingurumen-gaian lege-ria laxoa dagoen edo halakorik ez dagoen herrialdeetan, bai eta enpresak diharduen inguruan bizi diren erkidegoen gunea, usadioak eta bizimoduaren errespetua

Giza eskubideei dagokienez, enpresa lankide izan daiteke erregioko elkarte sozialekin baztertze-arriskuko biztanleriari laguntzeko edo elkargoarentzat lehentasunekoak diren boluntariotza-ekintzak identifikatzeko GKEarekin edo beste elkarte batzuekin. Halaber, prestutasun printzipioa betetzeko, neurriak har ditzake langileen eta tokiko ingurunekeo pertsonen artean botere-abusuzko egoerak ez gertatzea bermatzeko.

Materialtasunari dagokionez, enpresak itunak egin ditzake baterako proiektuak burutzeko garapen ekonomikoa bultzatuz. Bestalde, alderdi interesatuen interesen errespetuak ekintza baikorrak burutzea bultzatzera eraman dezake enpresa gutxiengo-hizkuntzen alde, kanalak ezartzera bezeroek informazioa eska dezaten, kontsultak egin edo erreklamazioak eskatu ahal izateko. Halaber, enpresak al-dizka bilerak egin ditzake elkarrekin eta erkidegoko beste ordezkari batzuekin eta auzoen eta elkarrekin partaidetza sustatu erkidegoa erasaten duten enpresako erabakiak hartzen.

Ingurumenari dagokionez, enpresa partaide izan daiteke ingurumen-proiektuak garatzen eremu horretan adituak diren guneko elkarrekin eta erkidegoko haurrentzat jardunaldiak eta jarduerak antolatu ingurunea zaintzearen beharraz.

Azkenik, gardentasun printzipioa betetzeko, enpresak informazioa eman diezaieke auzoei denboran eta eran haien eguneroko bizitza erasan dezaketen enpresako auziez; aldiz, kontuak ematearen printzipioa betetzeko, enpresako webgunean auzoei bideratutako informazioa txerta dezake, enpresak diharduen inguruko pertsonak kontratatuzera konprometi daiteke, ekarpen ekonomikoa egin ditzake guneko elkarrekin proiektu sozial, kultural edo ingurumenekoak garatzeko eta bere ekarpena egin diezaieke erkidegoari administrazio publikoei zergak ordaintzearen bitartez.

## 2.4. 4. Urratsa. Sortutako eraginen neurketa

4. urratsa enpresaren jarduera sortzen ari den ondorioak neurtzean datza, baikorrak edo ezkorrak izan daitezkeenak. Horretarako, bi azterketa desberdindu, baina osagarri egin behar dira: lehen azterketa orokor bat sortutako fluxu ekonomikoez eta bigarren bat eragin berariazkoak balioetsi eta neurtzeko.

Fluxu ekonomikotan eragina neurtzeak argitu egiten du zein den enpresa sortzen ari den balio ekonomikoa eta nola banatzen duen hura. Azterketa horrek balioesteko aukera emango du, ea jarduketaren emaitzak koherenteak diren gizartean burutu nahi duen rolaekin (1. urratsa).

Eragin berariazko garrantzitsuen neurketak enpresak garrantzitsutzat identifikatu dituen eraginak neurtu nahi ditu bost eremutan: ingurumena, lan-harremanak, bezeroak, eragiketak eta erkidegoa (3. urratsa) eta zeinak ez baitira zuzenean eratoritzen sortutako fluxu ekonomikoetatik.

**Eragin berariazko garrantzitsuen neurketak enpresak bost barrutietan garrantzitsutzat identifikatu dituen eraginak neurtzen saiatzen da: ingurumena, lan-harremanak, bezeroak, eragiketak eta erkidegoa**

### 2.4.1. Fluxu ekonomikoetako eragina

#### 12 auzi nagusia

Zenbat balio ekonomiko sortzen du enpresak?

#### 13 auzi nagusia

Nola banatzen du enpresak sortutako balio ekonomikoa?

Eragin hori sortutako balio ekonomikoan eta sortutako balio banatuan oinarrituz neurtzen da. Neurtu beharreko funtsezko itemak (ikus 3. laukia) enpresak sortzen dituen fluxuak dira, zeinen helmuga nola interes-taldeak hala bere jarduera propioa (emaitza banatu gabea) izan baitaiteke.

### 2.4.2. Eragin berariazko garrantzitsuak

Eragin horiek adierazle kuantitatibo eta kualitatibotan neurtzen dira. Enpresa dagoeneko badituen jarduera-adierazleetatik abia daiteke, beste berariazko batzuk sortu beharrik gabe. Adierazleen baturak eragin garrantzitsuenak islatu behar ditu, interes-taldeen erakundearen jarduera balioesteko aukera izan dezaten. Eremu bakoitzeko adierazleak hautatzerakoan, honako irizpide hauek kontuan izatea komeni da: lortzeko erraztasuna, konparagarritasuna eta enpresaren aldetik daukaten kontrol-gaitasuna.

Ondoren eragin berariazkoak aurkezten dira barruti bakoitzean garrantzitsuak izan daitezkeenak, baina enpresa bakoitzak beste batzuk gehitu ditzake garrantzitsutzat jotzen dituenak.

Eragin berariazko garrantzitsuak adierazle kuantitatibo eta kualitatibo bezala neurtzen dira

### 3. laukia. Balio ekonomikoaren fluxua

Sortutako balio ekonomikoa	
Produktuak eta zerbitzuak saltzeagatik jasotako diru garbia	
Inbertsio finantzarioetatik jasotako fluxua	
Aktiboen salmentetatik jasotako dirua	
<b>Guztira sortutako dirua</b>	<b>A</b>

Zuzeneko balio ekonomiko banatua	
Eragiketa-kostuak	
Langileriaren saria	
Langileriaren etekin sozialak	
Zor finantzarioaren kostua	
Jabeentzako dibidenduak	
Dohaintzak	
Gobernuei ordaindutako zergak	
Erkidego-jardueretako inbertsioak	
<b>Guztira banatutako balio ekonomikoa</b>	<b>B</b>
<b>Balio ekonomiko banatu gabea</b> (kutxa erretentua, emaitza banatu gabeak eta amortizazioak)	<b>A - B</b>
<b>Guztira balio ekonomikoa (banatua eta banatu gabea)</b>	<b>D</b>

Sortutako balio ekonomikoa balio ekonomiko banatu eta banatu gabearen guztizkoaren baturaren parekoa da ( $A = D$ )

Ingurumenaren barrutian, eragin berariazko garrantzitsu batzuk honako hauek izan daitezke: ingurumen-segurtasuna, hondakinak murriztu eta berrerrabiltzea, papera, ura, energia eta beste material batzuen kontsumo arduratsua, igorpenak murriztea edo eko-efizientzia edo eko-diseinua.

Lan-harremanen barrutian honako hauek hauta daitezke eragin berariazko garrantzitsu bezala: talentua erakartzea, langileriaren saritze bidezkoa, segurtasuna eta lan-osasuna, aukera-berdintasuna, aniztasuna, irisgarritasuna, langileak prestatzea eta trebatzea, talde zaurgarriak integratzea, lanbide-garapenaren ahalbideak edo bizitza pertsonala, familiakoa eta lanekoa uztartzea.

Bezeroen barrutian honako hauek izan daitezke eragin berariazko garrantzitsuak: hautematea, bezeroaren arreta, segurtasuna eta kalitatea, irisgarritasuna, publizitate arduratsua, produktu/zerbitzu jasangarria edo leial bihurtzea.

Eragiketen barrutian honako hauek izan daitezke eragin berariazkoen adibideak: hornitzaileak desberdintzea, elkartasunezko erosketak, tokiko hornitzaileak, hornitzaile jasangarriak, inbertsio arduratsuak, lehia edo itunak eta lankidetzak bezero edo hornitzaileekin.

Azkenik, erkidegoaren barrutian honako hauek hauta ditzakegu berariazko eragin bezala: ingurune sozialaren ezagutza, sentsibilizazioa, elkarrekeko itunak, ustelkeria, boluntariora, dohaintzak eta lagapenak edo laguntza soziokulturala.



## 2.5. 5. Urratsa. Interpretazioa, egikaritzea eta komunikazioa

Eraginen neurketa eta balioespena egin eta gero lortutako emaitzak interpretatu beharra dago. 5. urrats horren lehen helburua honako hau da: enpresak ulertzea zer neurritaraino koherentea den desiratutako enpresa-eredua (1. urratsean definitua), zeinekin egiazki garatzen ari baita (4. urratsean islatua). Hartara, indargune nagusiak eta hobetzeko arloak identifikatu ahal izango ditu barruti bakoitzean.

Bigarren helburua honako hau da: enpresak gogoeta egin dezala nola hobetu ditzakeen lortutako emaitzak. Bigundu edo murriztu egin ahal izango ditu sortzen ari den eragin ezkorrak edo gertatzen ari diren eragin baikorren ondorioak indartu.

### 14. auzi nagusia

Zer urrats eman ditzake enpresak sortzen dituen eraginak hobetzeko?

5. urratsa kritikoa da esparru metodologikoan, zeren eta ez baitu bakarririk esan nahi enpresak aitortzen dituela ingurunearen gainean sortzen dituen eraginak, baizik eta, gainera, bere gain hartu eta hobetzen saiatzen dela. Enpresa egiazki bere eraginez jabetze edo arduratze handiago baterantz doa. Enpresa bakoitzak definitu egin beharko du zer neurritan aurrera egin nahi duen eta, hala badagokio, bere jarduketa-plan propioa finkatuko du.

Komunikazioa funtsezko lanabesa puntu honetan, zeren eta beharrezkoa baita ahalegin guztiak nahi den noranzkoan bideratzea. Sortzen dituen eraginez arduratzeak lagundu egin diezaioke enpresari bere harremanak sendotzen epe luzera interes-taldeekin, haien ospea sendotzen eta balio partekatua sortzen bere eraginpeko barruti guztietan.

**Komunikazioa funtsezko lanabesa da, zeren eta beharrezkoa baita ahalegin guztiak nahi den noranzkoan bideratzea**

### **3. Laburbilduz**

Dokumentu honetan behin eta berriz esaten ari garenez EESaren ezarpen-esparru metodologiko honek EAEn gogoeta-ibilbide bat bideratzea beste xerik ez du jasagarritasunean aurrera egin nahi duten enpresetan, beren gaitasun lehiakorra begietatik galdu gabe.

Esparrua abiatzen da gonbidapen bat eginez: enpresak pentsa dezala zein den hartu nahi duen kokagunea gizartearekiko bere harremanean eta, halaber, gogoeta egin dezala nola erasaten duten sozialki arduratsu bezala aitortua izan nahi duen enpresa baten portaera arautzen duten printzipioek. Esparru metodologikoa ezarri eta gero, ezinbesteko ariketa da kontrastatzea desiratutako enpresa-ereduaren arteko eta egiazki garatzen ari denaren arteko koherentzia.

Esparrua ez da arauemailea edo zuzendaria. Gogoetarako gonbidapena egiten du baina enpresa bakoitzak bere erantzunak eman behar ditu. Enpresa bakoitzak definituko du zer neurritan eta nola txerta dezakeen EESa bere ku-deaketa-sisteman.

Jasagarritasunera bideratzea hurrenez hurrengo hurbiltze-ariketa bat da. Testuinguru aldakor batean beti daude hobetzeko aukerak eta ez da erraza izango kota garaiak atzematea EESean baizik eta borondate, zintzotasun eta mailaka aurrera egitearen poderioz. Horregatik esparru horrek etengabeko hobetze-ziklo baten era hartzen du, EES gaian hobetze-ahaleginak bideratzen laguntzen du.

Laburpen gisara esparruan zehar gidatu gaituzten eta haren espiritua eta garapena oso ongi islatzen duten honako 14 auzi nagusiak jasoko ditugu 4. laukian.

#### **4. laukia. EESaren ezarpen-esparru metodologikoa: auzi nagusiak**

##### **1. Urratsa. Hasiera-gogoeta**

- Non kokatzen da enpresa gizartearekiko harremanean?

##### **2. Urratsa. Printzipioak hartzea**

- Zer neurritan hartu nahi ditu enpresak bere gain printzipio zuzendariak bere portaera/jardueraren gidatzat?

##### **3. Urratsa. Erantzukizuna enpresan txertatzea**

- Jakitun al da enpresa bere jarduera eragina izaten ari dela barruti batzuetan?
- Zein dira eragin garrantzitsuak?
- Zeinetan uste du daukala aritze-marjina?
- Nola txerta dezake enpresak barruti bakoitzarekiko erantzukizuna bere negozio-estrategian?

- Nola laguntzen dute kulturak eta lidergoak erantzukizun soziala barneratzen?
- Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko ingurumenarekiko?
- Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko langileriarekiko?
- Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko bezeroekiko?
- Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko haien eragiketetikiko (helegiteak, lehia, itunak)?
- Zein dira lehentasuneko neurriak haien erantzukizun-maila gehitzeko erkidegoarekiko?

#### **4. Urratsa. Sortutako eraginen neurketa**

- Zenbat balio ekonomiko sortzen du enpresak?
- Nola banatzen du enpresak sortutako balio ekonomikoa?

#### **5. Urratsa. Interpretazioa, egikaritza eta komunikazioa**

- Zer urrats eman ditzake enpresak sortzen dituen eraginak hobetzeko?