

06

Erantzukizun soziala Hirugarren Sektoreko erakundeetan

*Beraren aplikaziorako
orientabideak*

Carlos Cordero eta Cristina de la Cruz

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2012ko maiatza



3s_kudeaketa

Erantzukizun soziala Hirugarren Sektoreko erakundeetan

Beraren aplikaziorako orientabideak

Carlos Cordero eta Cristina de la Cruz

2012ko maiatza

Egileak: Carlos Cordero eta Cristina de la Cruz.

Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea.

Imprimategia: Estudios Gráficos Zure.

Itzultzailea: Koldo Morales.

ISBN-13: 978-84-936634-9-0

Lege-gordailua: BI - 939 / 2012

Behatokiaren webgunean (www.3sbizkaia.net) dokumentu hau eta Behatokiaren gainerako argitalpenak eskura daitezke doan.

Horien bidez Hirugarren Sektorea hobetu nahi dugu. Hori dela eta, horiek ahal bezain beste hedatzea eskertuko genuke eta, aldi berean, baimena ematen dugu horiek banatu, kopiatu eta berrerabiltzeko, betiere, irabazi asmorik gabeko asmoz egiten bada eta ekintzaren egilea agerian uzten bada.



Aurkibidea

Aurkezpena.....	5
1. Erantzukizun soziala: kontzeptua, printzipioak eta ikuspegiak.....	8
1.1. Kontzeptua.....	8
1.2. ESaren oinarrian dauden zutabeak.....	12
1.3. ESaren kudeaketari lotutako oinarrizko konpromisoak.....	14
1.4. ESaren printzipioen aplikazioan dauden ikuspegiak.....	17
2. ESa Hirugarren Sektoreko erakundeetan.....	20
2.1. Erantzukizun soziala eta legitimitatea.....	20
2.2. ESaren kudeaketarako gakoak Hirugarren Sektoreko erakundeetan.....	27
2.3. ESaren ikusmoldea Hirugarren Sektorean txertatzeko arrazoiak.....	33
3. ESaren funtsezko alderdiak Hirugarren Sektoreko erakundeetan.....	35
3.1. ESaren barne dimentsioaren funtsezko alderdiak.....	37
3.1.1. ESa erakundearen gobernuan.....	37
3.1.2. ESa erakundearen kudeaketan.....	39
Erantzukizuna plangintza estrategiko eta operatiboan.....	39
Erantzukizuna pertsonen kudeaketan.....	41
Erantzukizunak funts eta baliabideak eskuratzeko eta kudeatzeko jardueran.....	46
3.2. ESaren kanpo dimentsioaren funtsezko alderdiak.....	49
Erantzukizuna pertsona onuradunen eskubideekin.....	50
Erantzukizuna beste eragile batzuekiko harremanetan eta eragin sozial eta politikoan.....	51
Erantzukizuna esku-hartzearen identifikazio, formulazio, gauzapean eta ebaluazioan.....	54
Erantzukizuna balio-katean.....	55
3.3. Erantzukizuna legezko araudia eta borondatezko konpromisoak betetzeari dagokionez.....	57
4. Oinarriak eta urratsak ESa Hirugarren Sektoreko erakundeetan kudeatzeko.....	58
4.1. Alderdi interesatuekiko harremana, ESa kudeatzeko prozesu osoaren zeharkako alderdi bezala.....	59
4.2. ESa kudeatzeko prozesua.....	63
4.2.1. Prozesuaren ezaugarriak: zeharkakotasuna eta etengabeko hobekuntza.....	63
4.2.2. Abiapuntua: gobernu organoen konpromisoa eta ESaren strategiaren egituraketa.....	66
4.2.3. ESaren estrategia hedatzeko bide-orria, sei urratsetan.....	69
4.2.4. ESa kudeatzeko prozesuarentzat beharrezkoa den dokumentazioa.....	80
I. ERANSKINA: Erantzukizun sozialari buruzko dokumentazioa.....	81
- Estandarrak eta borondatezko konpromisoak.....	81
- Erantzukizun sozialeko ekimenak Hirugarren Sektorean.....	84
- Erantzukizun sozialeko ekimenak sektore pribatuan.....	87
- Nazioarteko arau eta akordioak.....	88
II. ERANSKINA: Erantzukizun sozialarekin zerikusia duten alderdi esanguratsuak.....	92
III.- ERANSKINA: Lan-eskubideekin zerikusia duten oinarrizko alderdiak.....	96
ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK.....	99

Aurkezpena

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia informazio eta dokumentazio, ikerketa aplikatu eta sustapen zentro bat da, Hirugarren Sektorean espezializatua, irabazi-asmorik gabekoa eta independentea; beraren asmoa da Hirugarren Sektorea indartzea eta Bizkaiko Hirugarren Sektoreko erakundeen esku-hartze eta kudeaketaren berrikuntza eta hobekuntza bultzatzea. “3S kudeaketa” bildumak erakundeen kudeaketa hobetzeko tresnak eskaini nahi dizkie Hirugarren Sektoreko erakunde eta sareei.

Carlos Cordero Sustentia¹ Innovación Social izeneko aholkularitza etxearen zuzendaria da. Sustentia GKE, Administrazio Publiko, Unibertsitate eta Enpresentzako proiektu eta ikerketetan espezializatutako aholkularitza etxe bat da, gai hauek jorratzen dituena: Enpresa eta Giza Eskubideak, Erantzukizun Sozial Korporatiboa, Gardentasuna, Ustelkeriaren Kontrako Jarduerak eta Informazioa Eskuratzeko Eskubidea, aholkularitza estrategikoa eta kudeaketa estrategia GKEentzat, eta Garapenerako Lankidetzak. Sustentia zuzendaria izateaz gain, Carlos Cordero irakaslea da gai horien inguruko Master eta espezializazio ikastaro batzuetan, zenbait unibertsitate publiko eta pribatutan. Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatua da Madrilgo Unibertsitate Autonomotik; Master Executive MBA Madrilgo Instituto de Empresatik; eta Garapen Proiektuen Kudeaketan Aitua UNEDetik eta Iberoamerikako Estatuen Erakundetik (OEI). Halaber, Asociación de Profesionales por la Calidad de la Cooperación para el Desarrollo (ACADE) elkartearen Zuzendaritza Batzordeko kidea da, Acces Info Europe (AI) GKEaren Zuzendaritza Batzordeko kidea –Informazio Publikorako Sarbidea sustatzen duen europar GKE bat da-, Espainiako Asociación del Sello de Comercio Justo elkartearen Kontrol Batzordearen kide independentea, eta Espainiako Garapenerako GKEen Koordinakundearen Jokabide Kodearen Jarraipen Batzordeko kidea (GONGDE),

Cristina De la Cruz Ayuso Deustuko Unibertsitateko irakasle eta ikertzailea da. Eraikuntza sozialerako Etikaren Unibertsitate Masterraren Zuzendaria da, Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroaren partaidea, eta Errealitate Sozialari Aplikatutako Etikari buruzko ikerketa taldea koordinatzen du. Zenbait ekimen sozialen aholkularia da Erakundearen etikarekin zerikusia duten gaietan; izan ere, alderdi hori bere ikerketa ildoetako bat da, eta liburu eta artikuluko ugari argitaratu ditu berari buruz.

Hasteko esan nahi dugu, argitalpen honen autoreekin batera, erantzukizun soziala “ez dela Hirugarren Sektoreko erakundearen agendari gehitu behar den beste eduki bat soilik, bazik eta funtsezko faktore bat beraren izanaren eta izateko arrazoiaren eraginkortasunerako eta hedapenerako”.

Hirugarren Sektoreko erakundearen identitateak (misioa eta balioak) erantzukizun sozialez jantzitako praktikak eskatzen ditu, baina ez dugu pentsatu behar Hirugarren Sektoreko erakundeek praktika horiek bereganatzen dituztela berez, beren izaeragatik beragatik.

Beste alde batetik, erantzukizun soziala edozein erakundek bere “alderdi interesatuekin” dituen betebeharrak bat eta konpromiso bat da, batez ere bere azkeneko hartzaileekin; Hirugarren Sektore Sozialerako erakundearen eta garapenerako lankidetzaren alorrean dihardutenen kasuan, hartzaile horiek bazterketa edo urrakortasun egoeran dauden pertsona, familia eta komunitateak dira. Gainera, erantzukizun soziala ez da erakundea osatzen duten pertsonen borondate indibidualen emaitza. Aitzitik, erantzukizun soziala kudeatu eta integratu behar da, zeharkako eran, erakundearen eguneroko erabaki eta operazioetan.

¹ Eskerrak ematen dizkiogu Sustentia¹ irakaslearen grafikoak uzteagatik; horietako batzuk Behatokiaren taldearekin egokitu ditugu argitalpen honetarako. Orokorrean, Behatokiak kolaboratu du testuaren egokitzapenean eta marko orokorra Hirugarren Sektoreko erakundeek eta gizarte ekintzako arloki aplikatzeko lanean.

Sinesmen eta behar horietatik abiatuta, erantzukizun sozialari buruz Behatokiak antolatu zituen jardunaldi eta mintegietan Hirugarren Sektoreko erakundeekin egindako kontrastea eta beren esperientzia abiapuntutzat hartuta, elkarrekin hau eraikitzeke eskatu genien Carlos eta Cristinari:

- Erantzukizun sozialari buruzko hausnarketa bat, Hirugarren Sektoreko erakundeei zuzenduta, arreta berezia eskainiz gizarte ekintzaren eta garapenerako lan-kidetzaren alorreko erakundeei²;
- Marko bat eta ibilbide bat, erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia erakunde horietan hedatzeko.

Hala, esku artean duzun lana bide-orri bat da, elementu praktiko batzuk modu errazean hurbildu nahi dituen, erantzukizun sozialaren ikuspegia Hirugarren Sektoreko erakundeetan ezartzen edo –kasu askotan– garatzen laguntzea xedetzat hartuta.

Helburu hori “aurre-iritzi” multzo baten gainean garatzen da, horiexek baitira, nolabait, argitalpenaren egitura eta edukiak itxuratuz joan direnak.

- Lehendabizikoak erantzukizun sozialaren kontzeptuarekin berarekin du zerikusia.

Gaur egun, instituzioen zein erakundeen eremuan modu erosoan finkatuta dagoen kontzeptu bat da. Eta gutxitan saiatzen gara definitzen, modu garbi eta errazean, zer dakarren berekin kontzeptu horrek eta zer neurritan den beharrezkoa beraren aplikazioaren testuingurura egokitzea.

Alde horretatik, lan honen abiapuntuan dagoen ideia da Hirugarren Sektore deritzanak, bertan biltzen diren erakundeek, erantzukizun sozialaren kontzeptuaren irismena zehaztu behar dutela, beren eginkizun sozialaren argitan. Hau da, zertaz hitz egiten dugu Hirugarren Sektoreko erantzukizun sozialaz hitz egiten dugunean?

Hain zuzen ere, lehenengo kapituluak gai hori jorratzen du bereziki: kontzeptuaren definizioa planteatzen du, erantzukizun sozialari buruz aurkezten den ikuspegiaren oinarriak zein diren planteatzeaz batera; beraren kudeaketari atxikitako konpromisoak zein diren zehazten du, eta beraren aplikazioan gehien aurkitzen diren bi ikuspegiak argitzen saiatzen da.

- Lan hau bultzatu duen bigarren aurre-iritziak galdera baten erantzunarekin du zerikusia: zer ondasun babesten du, Hirugarren Sektorean, erantzukizun sozialaren ikuspegi honek?

Saiatu gara galdera horri bigarren kapituluaren erantzuten. Erantzukizun sozialaren asmo nagusia da erakundeen legimititate soziala babestea eta legimititate hori eraikitzen laguntzea, hori bete beharreko baldintza baita beraren misioa gauzatzeko.

Idea horretatik abiatuta, hausnarketa bat egin dugu legimititate horri Hirugarren Sektoreko erakundeetan eusten dioten baldintzez eta horietako batzuek erantzukizun sozialaren ikuspegia bereganatzeko dituzten arrazoiez. Eta, bukatzeko, erantzukizun sozialaren kudeaketarekin zerikusia duten alderdi batzuk zehaztuko ditugu, Hirugarren Sektoreko erakundeetan, hots, lehenengo kapituluaren definitutako printzipioei lotutako alderdi batzuk.

² Lan honetan Hirugarren Sektorearen entitateei buruz hitz egiten dugunean, oro har, hauei buruz aritzen garela ulertu behar da.

- Hirugarren eta azken aurre-iritziak lan honen asmo praktikoarekin du zerikusia; izan ere, asmo horrek exijitu digu erantzukizunaren edukiak erakundeetan zehaztea, batez ere hirugarren sektore soziala eta garapenerako lankidetzaren alorra osatzen dutenetan; horrekin batera, beraren aplikazioak eskatzen duen estrategia ere jorratu dugu.

Horretara zuzendu ditugu azken bi kapituluak. Hor azaltzen dugu zertaz duen erantzukizuna Hirugarren Sektoreko erakunde batek, zein diren bere erantzukizunaren funtsezko alderdiak, bai barnekoak eta bai kanpokoak, eta zer modutan inplementatu daitekeen, erakunde batean, erantzukizun soziala kudeatzeko prozesu bat.

Horrenbestez, edukiak antolatzerakoan, erantzukizun sozialak erakundeetan duen aplikazioari buruzko oinarritzko galdera batzuei erantzutea hartu dugu helburutzat:

- Zertan datza erantzukizun soziala? Zer ñabardura behar ditu terminoak Hirugarren Sektoreko erakundeei aplikatzen zaienean?;
- Zertaz du erantzukizuna Hirugarren Sektoreko erakunde batek?, zein da, azken batean, erantzun behar dion horren edukia?;
- Eta, azkenik, nola kudeatu behar du erantzukizun soziala?

Horiek dira galderak. Espero dugu behar den bezala erantzun izana, horietako bakoitzak ezartzen duen exigentzia praktikoaren mailara iritsiz.

Erantzukizun Soziala: kontzeptua, printzipioak eta ikuspegiak

1.1. Kontzeptua

Erantzukizun sozialaren kontzeptuari buruz badira zenbait definizio; orobat, bada eztabaida luze eta zabal bat beraren izaera eta irismenaren inguruan.

Hala eta guztiz ere, eskaini diren definizio guztien artean, bada beraren esanahiaren oinarrian dauden ideia eta printzipio nagusiak nolabait islatzen dituen, besteak baino hobeto, ñabardura semantiko, terminologiko edo ideologikoetatik haratago.

Hona hemen definizio hori:³

Erantzukizun Soziala (ES) erakunde jakin batek bere “alderdi interesatuekin” dituen betebeharrak eta konpromiso legal eta etiko, nazional eta nazioartekoak multzoa da”.

Betebeharrak eta konpromiso horiek bi sorburu dituzte: alde batetik, alderdi interesatuek espero dutena, eta, bestetik, erakundearen erabaki eta jarduerak alderdi horien eskubide eta aukeretan sor ditzaketen arriskuak eta inpaktuak, azkeneko hartzailen eskubide eta aukerei arreta berezia zuzenduz.

Definizio horrek erantzukizun sozialaren ezaugarri jakin batzuk azpimarratu eta nabarmentzen ditu, alegia, beraren aplikazioak erakundearen alorrean eskatzen dituen estrategiak definitu, zehaztu eta justifikatzerakoan garrantzitsuak diren ezaugarri batzuk.

Erantzukizun soziala, aplikatzen den testuinguruaren izaerara egokituta

Definizio horrek bidea ematen du ulertzeko zertan datzan erantzukizun soziala, *edozein* erakunderi aplika dakioken zentzu zabal, orokor eta baliagarri batean. Nolanahi ere, erantzukizun sozialeko estrategiaren aplikazioan kontuan hartu behar diren alderdiak ez datoz beren esanahi orokorretik soilik, baizik eta, neurri handi batean, estrategia hori aplikatzen duten erakundearen ezaugarrietatik.

Hala, erantzukizun sozialaren kontzeptuak, beti berbera izanik, ñabardura desberdinak hartzen ditu erakunde-testuinguru desberdinetan aplikatzen denean, alderdi hauen mende egoten baita: erakundearen izaera (pribatua, publikoa edo pribatu soziala), beren tamaina (handia, ertaina, txikia

3 Erakundearen interes-taldeak edo **“alderdi interesatuak”** (*“stakeholders”*) honela definitzen ditugu: erakundearen barneko zein kanpoko edozein gizabanako edo talde, beraren politika, helburu, erabaki edo ekintzetan eragina izan dezakeena edo horien eraginpean egon daitekeena, epe labur, ertain eta luzera (etorkizuneko belaunaldiak barne sartuta). Besteak beste, beraren azkeneko hartzailerik edo onuradunak, finantzatzaileak, kolaboratzaileak edo aliatuak, hornitzaileak... (kanpoko alderdi interesatuak) eta erakundearen bazkideak, boluntarioak, langileak... (barneko alderdi interesatuak).

Beste alde batetik, geroago azalduko dugun bezala, erakundearen erabaki eta jarduerak gain, *“esku-hartze katearen”* edo *“hornidura katearen”* beste eragile batzuenak ere kontsideratu daitezke. Hau da, esku-hartzearen garapenean kolaboratzen dutenak edo erakundeari zerbitzuen bat emateko kontratatzen direnak. Orokorrean, kontuan hartu behar dira, gutxienez, erakundearekin lankidetzara edo itun estrategikoak (ez une batekoak soilik) dituzten erakundearen erabaki eta jarduerak; adibidez: nazioarteko lankidetzaren alorrean, kontrako alderdiak (*“kontraparteak”*).

edo mikroa), beren sektorea (industria, zerbitzuak, nekazaritza,...) edo beren presentzia geografikoa (tokikoa, nazionala edo nazioz gaindikoa).

Horrenbestez, Hirugarren Sektorearen erantzukizun sozialaz hitz egiten dugunean, termino horrek praxian hartzen duen zentzua sektore horretan sartzen diren erakundeen izaera eta eginkizunaren arabera moldatu eta egokitu behar da.

Lehendabiziko indar-ideia bezala, esan daiteke erantzukizun sozialari buruz lehen eman dugun definizioa Hirugarren Sektoreko erakundeei aplikatu dakiekeela; dena dela, komenigarria da argitzea zer modutan egokitzen den erakunde horietara, haien berezko ezaugarriei erantzunez.

Horrek eskatzen du, hasierako une honetan behintzat, hiru puntu hauek kontuan hartzea:

- Hirugarren Sektoreko erakundeen eginkizun soziala: haien izateko arrazoiak edo gizartean betetzen duen rola, zeren beraren erantzukizuna hortik abiatuta zehazten baita.
- Erakunde bakoitzaren esku-hartze eremua (gizarte ekintza, kultura, garapenerako lankidetzak...), alderdi interesatuak ondo bereizteko eta esku-hartze horren irismena eta inpaktuak baloratu ahal izateko.
- Erakunde bakoitzaren berezitasunak, hala nola, figura juridikoa (elkartea, fundazioa...), tamaina, beren oinarri sozialaren osaketa (bazkideak, boluntarioak, laguntzaileak, soldatako pertsonak...), eta abar.

ESa alderdi interesatuekin eta haien eskubide eta aukerekin hartutako betebeharrak eta konpromisoa bezala

Definizioari berriro helduz, azpimarratzekoa da nola nabarmentzen dituen erakundearen *betebeharrak*⁴ -legezkoak- eta *konpromisoak*⁵ -etikoak- alderdi interesatuen aurrean eta, halaber, beren erabaki eta jarduerak sor ditzaketen arrisku eta inpaktuak ere, bai alderdi interesatuen eskubideei dagokienez eta bai horiei atxikitako aukerei dagokienez⁶.

Egia da beste definizio batzuek *borondatezkontasunari* lotutako ñabardurak erantsi dizkiotela kontzeptuari, baina izaera hori ez da koherentea erantzukizunaren zentzu funtsezkoenarekin. Izan ere, batek ez du aukeratzen erantzulea izatea edo ez izatea.

Erantzule edo arduratsua izatea ez da aukera bat, eta, ildo beretik, ezin aukeratu dezakegu ea erantzukizunez jardun nahi dugun edo ez. Erakundeek, pertsonak bezala, beren erabaki eta ekintzen erantzukizuna dute. Eta, izatez, beren erantzukizuna erabiltzen dute hartzen duten erabaki bakoitzean eta gauzatzen duten ekintza bakoitzean, erabakitzeko eta kudeatzeko operazio eta sistemen bitartez.

4 Estatu bakoitzaren legedia eta nazioarteko arau, hitzarmen eta itunak.

5 Kode etikoak, gobernu onerako kodeak, borondatezko arau eta estandarrak, jardunbide egokien gidak, autoerregulazio ereduak eta abar.

6 Gainera, azken batean, kontua da azkeneko hartzaile edo onuradunen eskubide eta aukeren gaineko inpaktuak hobetzea. Gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren alorrean, hartzaile edo onuradun horiek bazterketa edo urrakortasun egoeran dauden pertsonak dira, eta pertsona horiek erakundeekin duten elkarrenergina oso desberdina da bezeroak enpresarekin duen elkarrenergin motaren aldean.

Aukeratu ahal duguna da modu arduragabea edo arduratsua jardutea.

Hau da, *erantzuna ematean*, kontua da erakundearen ekintzak alderdi interesatuen eskubide eta aukeren gainean dituen arriskuak murriztea eta beraren inpaktu positiboak handitzea, ahalik eta gehien, ekonomia, gizarte, ingurumen eta giza eskubideen alorrean, hala epe laburrean nola etorkizuneko belaunaldiari begira.

Erantzukizuna aukera batzuen artean askatasunez hautatuz gauzatzen da; hautaketa horiek ekintza bat edo ekintza multzo bat sorrarazten du, bertan baliabideak inbertituta.

Ekintza horiekin emaitzak eta kanpokotasunak sortzen dira, eta horietatik inpaktu positibo edo negatiboak ondorioztatzen dira alderdi interesatuen eskubide eta aukerentzat.

Alderdi interesatuek beren pertzepzio propioa dute inpaktu horien inguruan, eta horren bidez ospe jakin bat sortzen da, zeinak eragina izango baitu, berriz ere, erakundearen eta bere alderdi interesatuen arteko harremanetan.

“*Erantzukizun sozialaren kudeaketak*” haxe definitzen du erakundearentzat:

- Nola orientatu eta antolatzen dituen bere jardueraren eta bere harremanen funtsezko elementuak,
- inbertsio eta operazioen gaineko erabakien bidez,
- ekonomiaren, gizartearen, ingurumenaren eta giza eskubideen alorreko arrisku eta inpaktuak optimizatu nahi dituzten irizpideak erantsiz, alderdi interesatuen beharrak eta itxaropenak betetzen saiatzeaz batera,
- jokabide eta emaitza konkretuak sortuz, eta gero horien gaineko azalpenak edo kontuak emanez.

Erantzukizun Soziala, aplikatzen duten erakundeetan kudeatuta

Esan dugunez, erantzukizun sozialaren kontzeptuak, edozein motatako erakunderentzat balio badu ere, ñabardura desberdinak hartzen ditu testuinguruaren arabera; bada, gisa berean, erantzukizun sozialaren kudeaketak baditu bere aldaerak aplikatzen duen erakundearen arabera. Hau da, badu lotura aplikatzen duen erakundearen ezaugarriekin.

Hala, oso garrantzitsua da erakunde bakoitzak bere ***erantzukizun profila*** definitu dezala, bere alderdi interesatuekin dituen betebeharrak eta konpromisoak oinarritzat hartuta; horrekin batera, garrantzitsua da determinatu dezala ***nola kudeatuko dituen betebeharrak eta konpromiso horiek*** bere eguneroko erabaki eta operazioetan.

Gai hori ezin utz daiteke erakundea osatzen duten pertsonen borondate onaren eskuetan soilik. Aitzitik, kontua da erantzukizun sozialeko irizpideak txertatzea, gero, beste irizpide batzuekin batera, erakundearen kudeaketa baldintzatu dezaten.

Erabakiak pertsonok hartzen ditugula ukatu gabe; eta ukatu gabe erantzukizun handiagoz jokatzeko neurrian emaitza eta inpaktu hobeak espero daitekeela erakundearen aldetik, erantzukizun soziala ezin utz daiteke borondate pertsonalen eskuetan.

Hori gertatuko balitz, erakundearen erantzukizun soziala ezin izango litzateke planifikatu, kudeatu edo ebaluatu, zeren moral eta printzipio indibidualen mende geratuko bailitzateke, eta horiek askotarikoak izango lirateke, pertsona, testuinguru eta egoera bakoitzaren arabera.

Bi plano erantzukizun sozialaren aplikazioan

Erantzukizun sozialaren kontzeptua, enpresen kudeaketari estu lotuta egon arren, gizartearen eztabaidaren agendan sartu da: izan ere, inoiz baino gehiago, gizarteek kuestionatzen dituzte eragile publiko eta pribatuaren rola eta inpaktua, bai irabazi-asmoa badute eta bai irabazi-asmorik gabekoen kasuan, eta gizartearen beste sektore batzuetatik sortzen diren “bultzadekin” konektatzen du (birsorkuntza demokratikoa, parte-hartze soziala, gobernantza, banka etikoa, bidezko merkataritza...).

Paradigma berria izateagatik eta eztabaida sozial zabalago baten barruan egoteagatik, hainbat eragilek kontsideratzen dute erantzukizun soziala aldaketa sozialak sortzeko tresna bat dela, eta baita arau-markoan eta gainerako eragilearen jokabideetan eragina izateko tresna ere.

Alde horretatik, eragile horiek uste dute erantzukizun sozialaren estrategiak palanka bezala erabil daitezkeela gizarte eta ekonomia globalizatuaren arazo batzuk konpontzeko edo arintzeko.

Ikuspegi horien ondorioz, bi dimentsio edo plano bereizten dira erantzukizun sozialean, hots, bereizita baina elkarri lotuta dauden bi dimentsio edo plano:

- Lehenik, *barneko* plano, barnerantz, batez ere erakundearen gobernu eta kudeaketari lotuta, eta baita barneko alderdi interesatuekin (pertsona boluntarioak, bazkideak barne sartuta, eta, hala dagokionean, soldatuko pertsonak ere) dauden konpromiso eta betebeharreri ere lotuta;
- Bigarrenik, *kanpoko* plano, kanporantz. Honek zerikusia du erakundearen jarduerarekin eta kanpoko alderdi interesatuekin (hartzailleak, administrazio publikoak edo gizartea, bestek beste) dituen betebeharrak, konpromiso eta harremanak kudeatzeko duen moduarekin. Nolanahi ere, bereizkuntza hori artifizia da, nolabait, ondorio praktikoei begira eginda, kontzeptualizazioa eta estrategiaren hedapena errazteko –kasu honetan, erantzukizun sozialarena-. Sailkapen honetara itzuliko gara erakundearen erantzukizun sozialaren edukiari heltzen diogunean.

Lehenengo konklusio bezala

Erantzukizun soziala edozein erakundetan aplikatu daiteke, eta, hortaz, Hirugarren Sektoreko erakundeetan ere. Dena dela, beraren definizioan eta kudeaketan konfiantza hartu behar dira Hirugarren Sektoreko erakundearen eginkizun soziala, beren esku-hartzearen eremua (gizarte ekintza, garapenerako lankidetzak...) eta erakunde bakoitzaren ezaugarriak (figura juridikoa, tamaina, oinarri soziala...).

Erantzukizun sozialaren kontzeptua erakundearen jardunaren hartzaille diren pertsona, talde, komunitate... eta gainerako “alderdi interesatuen” eskubide eta aukeren gaineko inpaktuetan oinarritzen da.

Erantzukizun soziala ez da borondate indibidualen kontua soilik; horrez gain, badu zerikusia erakundearen kudeaketa sistemarekin eta beren gobernu, kudeaketa eta esku-hartzeri buruzko erabakietan aplikatzen dituzten irizpideekin.

Erantzukizun sozialaren kudeaketak baditu bi plano: barnekoa eta kanpoko. Dena dela, bi plano horiek ez dira guztiak itxiak. Bi planoetan, helburua da eraginkortasuna hobetzea edo bermatzea (arritsu eta inpaktu negatiboak murriztu eta positiboak handitu), eta, aldi berean, koherentzia mantentzea erakundearen misio, helburu eta balioekin.

1.2. ESaren oinarrian dauden zutabeak

Alderdi interesatuenganako orientazioa (“barnean sartzea”), emaitza eta inpaktuen gaineko ikuspegi integrala, iraunkortasuna eta gardentasuna, eta kontuak ematea dira erantzukizun sozialaren paradigmari eusten dioten zutabeak.

Eta kapitulu honen hasieran erantzukizun sozialari buruz eman dugun definizioa aberasten dute eta hobeto ulertzen laguntzen dute.

Barnean sartzea (inklusibotasuna) edo alderdi interesatuenganako orientazioa

Erakundeok (enpresak, administrazio publikoak eta Hirugarren Sektoreko erakundeak) errealitate batean gaude “sartuta”; errealitate hori globala eta interdependentea da, aldakorra eta kudeatzeko modukoa baina ezin kontrolatuzkoa.

Horren eraginez, erakundeek sentitzen dute, gero eta neurri handiagoan, beren erabakiek badituztela ondorioak eta eragina beste alderdi batzuentzat; sentitzen dute, orobat, beste erakunde edo alderdi interesatu batzuen erabaki eta jarduerak badutela eragina berengan, eta eragin hori oso sakona da kasu batzuetan.

Erabakiak hartzeko eta erakundeak eraginkortasunez kudeatzeko, ezinbestekoa da orain arte kontsideratzen ez ziren alderdi –barnekoak eta kanpokoak-, arrisku, inpaktu eta eragileei buruzko informazioa kontsideratzea.

Ikuspegi horrek azpimarratzen du erakundearentzat beharrezkoa dela alderdi interesatuen eskubide eta aukerekin zerikusia duten elementu guztiak ezagutzea eta kudeatzea.

Eta, horretarako, kontuan hartu behar ditu erakundearen erantzukizun sozialaren aplikazioaren oinarrian dauden erreferentzia-markoak: legezko esparrua planteatzen dituen betebeharrak (arau-markoa), erantzukizun sozialaren alorrean aukeran dauden eredu eta estandarrik (kode etikoak, gobernu onerako kodeak, eta abar.).

Ikus daitekeenez, arau-markoaren hedadura zabala baina definitua da, eta erreferentzia gehienek alderdi interesatuetakoa baten eskubideekin dute zerikusia. Alde horretatik, ez da kasualitatea erantzukizun sozialaren eremua identifikatzen laguntzen duten iturri askok eskubideak aitortzen eta bermatzen saiatzen diren araudietara jotzea azken batean; adibidez: NBE, LANE, ELGA, EB, AEE eta beste erakunde batzuen giza eskubideei buruzko araudiak, nazioartekoak zein eskualde mailakoak.

1. Eranskinean, iturri horiei eta beste batzuei buruzko informazio osagarria sartu da, zeren hori lagungarria izan baitaiteke erakunde bakoitzaren erantzukizunaren profila definitzeko, hau da, alderdi interesatuekin dituen betebeharrak –legezkoak- eta konpromisoak –etikoak- definitzeko.⁷

Emaitza eta inpaktuen gaineko ikuspegi integrala

Alderdi honek beste behar bat aipatzen du, alegia, ekonomia, gizarte eta ingurumenaren alorreko alderdien kudeaketa modu bateratuan eta elkarrekiko loturaz kontsideratu behar dela.

⁷ Halaber, Hirugarren Sektorearen Behatokiaren webgunean, Hirugarren Sektoreko erakundeek nahitaez bete behar duten araudi eguneratua ikus daiteke, eta baita kudaketa hobetzeraz zuzendutako beste erreferentzia batzuk ere: www.jsbizkaia.org

Zalantzarik gabe, horren ondorio bat da alderdi horien arteko tentsioak agertzen direla erakundeek hartu behar dituzten erabakietan.

Hala, kasu batzuetan ikusiko da nola alderdi jakin batzuetan emaitza positiboak bilatzen dituzten erabaki eta jarduerak horren positiboak ez diren inpaktu edo arriskuak sor ditzaketen beste alderdi batzuetan. Era horretan, konpondu eta kudeatu beharreko *erantzukizun sozialeko dilema* sortuko dira.

Erantzukizun sozialak haxe dakar berekin nahitaez: alderdi desberdinen artean sortzen diren tentsioak kudeatzeko beharra, edo epe labur, ertain eta luzearen artean sortzen direnak; halaber, beharrezkoa da alderdi interesatuen eskubide eta aukeren gaineko arrisku eta inpaktuen kudeaketari lotuta sortzen diren dilemei aurre egitea.

Horrelako tentsio eta dilemak gai askoren inguruan planteatzen daitezke, hala barneko planoan nola kanpokoan.

Hala, alderdi ekonomiko eta sozialek talka egin dezakete ingurumen-alderdiekin. Adibidez, hazkunde ekonomikorako eta enpleguaren sorrerarako positiboa den proiektu bat abiatu nahi denean, ingurumen-inpaktu negatiboa izan arren.

Edo, gisa berean, bideragarritasun ekonomikoak talka egin dezake erakundearen balio eta misioetako koherentziarekin. Adibidez, baliabideak eskuratzearekin, eraginarekin edo pertsonen kudeaketarekin (langileak eta boluntarioak) zerikusia duten erabakien kasuan.

Iraunkortasuna

Ilde beretik, erabaki batzuk positiboak izan daitezke epe laburrera dituzten emaitzengatik, baina epe ertain edo luzera arriskuan jar ditzakete erakundearen emaitzak eta alderdi interesatuen eskubide eta aukeren gaineko inpaktuak.

Hala, erantzukizun sozialaren beste ezaugarri bat da erakundearen kudeaketa iraunkortasunaren printzipioaren mende egin behar dela (iraunkortasun ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa); hau da, kontuan hartu behar dira bai oraingo inpaktuak eta bai epe ertain eta luzera gerta litezkeenak.

Gainera, epe luzerako ikuspegiak belaunaldi arteko perspektiba bat hartu behar du, belaunaldien arteko oreka justua bilatzeaz batera. Horrek esan nahi du belaunaldi honen eskubide eta aukerei lotutako behar eta itxaropenak asetzen saiatu behar dugula, baina etorkizuneko belaunaldiek beren beharrak asetzeko izan behar duten gaitasuna kolokan jarri gabe eta haien eskubideak urratu edo beren aukerak mugatu gabe.

Sarritan planteatzen den beste tentsio edo dilema bat da erakundearen egituraren “iraunkortasuna” –alde batetik- eta beraren misio eta balioen hedapena –bestetik- aurrez aurre jartzen dituen.

Alde horretatik, epe laburrerako erabaki eta ekintzek bitarteko eta baliabideen iraunkortasuna berma dezakete, baina erakundearen identitatea eta misioa epe ertain eta luzera kolokan jartzearen truke.

Hau da, bitarteko eta baliabideen iraunkortasuna lehenestea, eta ez erakundea sortzera eraman zuten helburu edo helmugak, edo beraren oinarrian dauden balioak.

Gardentasuna eta kontuak ematea

Inklusibotasunarekin edo alderdi interesatuenganako orientazioarekin zerikusi handia duen beste printzipio bat gardentasuna edo kontuak ematea da.

Alderdi interesatuekin eta testuinguru sozialekin dagoen harremana ona eta trabarik gabea izan dadin, erakundeek beren legimititatea eraiki behar dute etengabe eta konfiantza sortu, aurrena modu arduratsuan jardunez, eta gero beren jarduerari buruzko kontuak emanez.

Erantzukizun soziala ezin uler daiteke gardentasunez jokatu gabe eta egindakoaren kontuak azaldu gabe. Eta, aldi berean, gardentasuna ezin uler daiteke erantzukizuna ez bada benetan aplikatzen erakundeen erabaki, ekintza eta omisioetatik ondorioztatzen diren emaitza eta inpaktuetan (kontuak ematea).

Izatez, gardentasuna kontuak emateko ekintzaren funtsezko atala da, eta kontuak ematea txosten bat edo komunikazio ekintza huts bat baino zerbait gehiago. Alde horretatik, harrigarria da nola erakunde batzuek gardentasunaz hitz egiten duten, gardentasuna kontuak benetan ematearekin lotu gabe.

Konfiantza ez da saltzen, ezta erosten ere. Eguneroko jarduera eta erabakien koherentzia eta gardentasunaren gainean eraikitzen da.

Horrenbestez, erakunde bat ez bada gai konfiantza sortzeko, alferrikakoa da irtenbide magistralak bilatzea edo komunikazio kanpaina masiboak egitea. Balizko irtenbideek eguneroko kudeaketa eta gobernuaren alorreko erabakien eskutik lotuta joan behar dute, hau da, erakundeek jokabideak eta, hortaz, beren inpaktuak benetan ukitzen eta –hala dagokionean– aldatzen dituzten erabakien eskutik; bestela, ahalegina guztiz alferrikakoa da.

Geroago sakonduko dugu gardentasunaren eta kontuak ematearen definizioa, eta, amaieran, horien aplikazioari buruzko orientabide praktikoko batzuk ere eskainiko ditugu.

1.3. ESaren kudeaketari lotutako oinarrizko konpromisoak

Erantzukizun sozialaren oinarrian dauden zutabeek modu konkretuan interpelatzeko dituzte erakundeak eta konpromiso jakin batzuk hartzeko exijitzen diete; konpromiso horiek oinarrizko baldintza edo premisatzat har daitezke, erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia bat abiatzeko.

Horrenbestez, erantzukizun soziala kudeatzeko estrategiaren aplikazioaren hasiera da; geroago esango dugunez, horretarako beharrezkoa izango da politika, prozedura eta adierazleak definitzea..., eta tresna batzuk ere bai.

Halaber, haztegi egokia da erantzukizun sozialaren aplikaziorako, eta erakundearen “erantzukizun profil” deitu diogunaren oinarria ere bai; profil hori konpromiso horietatik haratago joan daiteke, eta joan egingo da seguruenik.

Gainera, konpromiso horiek hartzea adierazpen bat ere bada erakundeek aldetik. Erakundeak alderdi horiekin konprometitzen dira, zeren eta, beren konpromisoen xede diren ondasun komunen babesa gizartearekin duten erantzukizunaren barnean sartzen baita.

Hona hemen konpromiso horiek zein diren:

Giza eskubi- deak errespe- tatzea	- Erakundeak zorroztasunez errespetatuko ditu, bere jarduera guztietan, Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsalean biltzen diren Giza Eskubideak eta Funtsezko Askatasunak. - Erakundeak bere egiten ditu, modu esplizitu eta publikoan, gizarte eskubideei buruzko nazioarteko araudiarekin hartutako konpromisoak, eta jakinarazten du zer-nolako eragina duten konpromiso horiek bere inbertsio, kudeaketa eta jardueraren irizpide eta prozesuetan. - Orobat, erakundeak errespetatuko ditu giza eskubideen errespetu eta babesari buruz indarrean dagoen araudi nazionalen eta nazioartekoan sartutako printzipio eta bete-kizunak, printzipio eta betekizun horiek beren sistema legeetan txertatu edo garatu ez dituzten herrialdeetan jardun edo inbertitu arren.
Legea errespetatzea eta konpromi- so etikoa	- Erakundeak indarrean dagoen legedia beteko du zorroztasunez bere jarduera guztiak garatzean, jarduerak gauzatzen diren leku bakoitzean. - Halaber, bere jarduera guztiak garatzean, zorroztasunez beteko du aplikatzekoa den nazioarteko araudia, bere jarduera-eremuko herrialdeek beren legedi nazionalen txertatu ez dutenean ere. Gatazkaren bat detektatzen bada araudi nazionalaren eta nazioartekoaren artean, eskubideren bati dagokionez, pertsonen eskubidea ondoen bermatzen duen araua lehenetsiko da beti. - Erakundeak konpromiso etiko bat hartzen du, bere ekintza eta erabakien justizia esparru juridikotik haratago baloratzea ahalbidetzen duen jarduera-esparru bat ezarritz. Esparru horrek erreferentzia komun bat eskaintzen du (“kode etikoa”, “gobernu kodea” edo horren antzekoa) bere erabaki eta jarduerak orientatzeko, eta hortik ondorioztatzen diren ondorio sozialei kontzientziaz eta modu kritikoan aurre egiteko. Orobat, bere politika eta helburu estrategikoei zentzua eta justifikazio ematen dizkieten printzipio orokor eta formalak ezartzen ditu, erantzukizun sozialaren alorrean.
Erantzukizun printzipioa	- Erakundeak erantzukizuna hartzen du bere inbertsio eta jarduera guztiek pertsonen eskubideetan, ingurumenean eta giza osasunean sortzen dituzten efektu eta inpaktuengatik. - Horregatik, pertsona eta ingurumenarentzat sor daitezkeen inpaktu eta eragin negatiboak identifikatzeko, prebenitzeko, arintzeko eta kudeatzeko sistemak eta kanalak definitzeko konpromisoa hartzen du; halaber, sistema eraginkor eta zuzenak ezarriko ditu ukitutako pertsonen kexak, erreklamazioak eta gorabeherak konpontzeko. - Erakundeak justiziarekin kolaboratuko du bere jardueretatik ondorioztatzen diren inpaktuekin zerikusia duten auziak sortzen diren kasuetan.
Jokabide etikoa hartzea	- Erakundeak bermatuko du bere jarduerak eta hor lan egiten duten pertsonen jarduerak osotasunaren balioan oinarritzen direla eta onestasun, duintasun eta ekitate printzipioen arabera garatzen direla, ustelkeria mota guztiak saihestuz, eta jarduera horiek ukitzen dituzten pertsona edo alderdi interesatu guztien zirkunstantzia, eskubide eta betebeharrak partikularrak errespetatuz. - Erakundeak bere ingurunea beti errespetatuz jarduteko konpromisoa hartzen du, bere jardueraren inpaktuak identifikatuz, eta bermatuko du bere jarduera eta erabakiez ez diola kalterik egiten inguruneari.

Alderdi interesatuenganako orientazioa	- Erakundeak kontsideratzen du bere alderdi interesatuenganako orientazioa funtsezko alderdia dela bere erantzukizun sozialaren kudeaketan. Horregatik, bere alderdi interesatuekiko harremanak kudeatzeko formak bidea eman-go dio haien behar eta itxaropenak identifikatzeko, aztertze eta integratzeko, modu eraginkorrean eta erakundearen helburu, misio eta balioekin bat etorritik, alderdi interesatuen gogobetetasun legitimoa hobetzeko, erakundearen jardueri dagokienez. - Erakundeak mekanismo eraginkor eta egokiak ezarriko ditu informazio eta komunikazioarako eta bere jardunaren kontuak emateko, eta baita bere alderdi interesatuekiko harremanetatik sortzen diren erreklamazio eta kexak tratatzeko ere.
Erantzukizun soziala zeharkakotasunez integratzea Erakundearen	- Erakundeak aitortzen du bere erantzukizun sozialaren kudeaketa zeharkakotasunez gauzatu behar dela prozesu eta operazio guztiei dagokienez. - Horretarako, beraren politika eta prozedurek (gobernu, kudeaketa eta esku-hartze politikak) sozialki arduratsuak diren ikuspegiak eta irizpideak berenganatuko dituzte.
Prebentzio eta arreta printzipioak	- Bere erantzukizun soziala behar den bezala aplikatzeko nahia betetzeko, erakundea konprometitzen da bere jarduerak alderdi interesatuengan orain edo etorkizunean izan ditzaketen inpaktu negatiboak ezagutzeko, prebenitzeko, arintzeko eta -ahal izanez gero- saihesteko. Horretarako, beraren erabaki eta jarduerak prebentzio eta arreta printzipioak hartuko dituzte iturritzat. - Erakundeak arreta printzipioa aplikatuko du bere estrategietan, batez ere arriskuaren kudeaketarekin zerikusia duten zeregin guztietan. Adibidez, jarduera jakin batek osasunean edo ingurumenean izan ditzakeen efektuen inguruko zalan-tza zientifikoak dau-denean; horrelakoetan, babes-neurriak hartuko dira, arriskua gauzatu ez dadin. - Erakundea prebentzio printzipioarekin konprometitzen da; horren bidez, inpaktu nega-tiboak saihesteko edo arintzeko neurriak hartuko ditu alde zuzenetik, bere jarduera eta erabakietatik ondorioztatzen den arriskua gauzatzen denean.
Gardentasuna eta kontuak ematea	- Erakundea gardentasunarekin konprometitzen da, eta, beraz, informazio esanguratu-sa, egoki eta fidagarria ematen die bere alderdi interesatuei, erregularitasunez, gai hauei buruz: bere konpromisoak, erabakiak, kudeaketa, jarduerak, lan egiteko era, helburuak eta emaitzak. - Informazioa, kanala eta formatua beren alderdi interesatuek adierazitako informazio beharrak asetzen saiatuko dira beti, informazio hori eskuratzeko bidea emanez.
Neurketa, kontrol eta hobekuntza etengabea	- Erakundeak neurketa, kontrol eta etengabeko hobekuntza sistemak ezartzeko konpro-misoa hartzen du, horien bidez helburuak ezartzeko, emaitzak ebaluatzeko eta bere politika eta konpromisoen betetze maila ebaluatzeko, bere erantzukizun sozialaren alderdiei dagokienez, batez ere pertsonen eskubide eta aukeren gaineko inpaktuekin zerikusia dutenen kasuan.
Jarduera eragin-eremu-tan	- Erakundeak aitortzen du ez dela bere jarduera propioen inpaktuen erantzulea soilik, baizik eta, horrez gain, baduela erantzukizuna bere "balio-katearen" ("esku-hartze edo hornidura katea") agente bakoitzaren jarduerak sortutako inpaktuen gainean; ai-tortzen du, halaber, erantzukizun hori zuzeneko proportzioan dagoela bere eragimen mailarekin. - Horregatik, erantzukizun hori kudeatzeko konpromisoa hartzen du, eta, horrekin bate-ra, ahaleginak egingo ditu erantzukizun soziala bere eragin-eremu guztietan sartzeko, batez ere bere esku-hartze katearekin (laguntzaile estrategikoak) eta hornidura katea-rekin (hornitzaileak eta azpikontratatuak erakundeak).

1.4. ESaren printzipioen aplikazioan dauden ikuspegiak

Orain arte, erantzukizun sozialari buruzko kontsiderazio orokor batzuk aurkeztu dira; kontsiderazio horiek zerikusia dute beraren kontzeptuarekin, oinarrian dituen printzipioekin eta erakundeei exijitzen dizkien konpromisoekin.

Kontsiderazio horiek Hirugarren Sektoreko erakundeentzat duten esanahia baloratu baino lehen, beharrezkoa da apur batean gelditzea eta modu laburrean deskribatzea erantzukizun sozialaren aplikazio praktikoari lotuta alor merkantilean sortu diren ikuspegiak, ikuspegi horiek gizartearen beste eremu batzuetara ere eramán baitaitezke.

Izatez, erantzukizun sozialaren aplikazio praktikoari dagokionez badira ikuspegi edo hurbilpen desberdin batzuk, funtsean bi ikuspegitan sailkatu daitezkeenak.

1. ikuspegia: Business Case.

Business Case edo negozio ikuspegiaren oinarrian dagoen sinesmena da enpresak (erakundeak) bere erantzukizun soziala kudeatu behar duela, arrisku eta inpaktuak gutxituz eta bere alderdi interesatuen nahiak betetz.

Ikuspegi honen arabera, hori da zentzudunena enpresak bere balioa handitu eta bere mozkinak maximizatu ahal izan ditzan epe luzera. Horrenbestez, erantzukizun sozialaren kudeaketaren azken helburua izango da enpresaren balioaren igoera bermatzea, akziodun edo jabeen onerako.

Garbi dago, jakina, helburu horrek dilemak sor ditzakeela egoera jakin batzuen aurrean, hau da, ezin denean aldeztetik erakutsi arrisku bat saihesten duen jokabide bat hartzeak, edo alderdi interesatuen eskubideen gaineko inpaktu positibo bat bilatzen duen jokabide bat hartzeak, balio handiagoa sortuko duela enpresarentzat, eta, hortaz, akziodun edo jabeentzat.

Eta, aipatu dugun bezala, dilema hori sarritan gertatzen da kudeaketa edo inbertsioekin zerikusia duten erabakietan, baldin eta erabaki horiek inpaktu desberdinak badituzte atxikita (ekonomikoak, sozialak edo ingurumenekoak) eta inpaktu horiek izaera desberdinekoak badira.

Ikuspegi honekin (“business case”) gutxienez, nolabaiteko oreka edo ponderazioa bilatuko da akziodunen eta gainerako alderdi interesatuen behar, itxaropen eta eskubideen artean, baldin eta alderdi interesatuen satisfazioa ez badago akziodunen satisfazioaren mende.

Egia da, bestalde, dilema hori gorabehera, ikuspegi hau oso baloratuta dagoela enpresen artean erantzukizun sozialeko estrategia bat hartzerakoan.

Ikuspegi horren oinarrian dagoen orientazioa da enpresek modu autonomoan eta egokian aplikatuko dutela erantzukizun soziala. Hala:

1. Hasteko, ontzat ematen da enpresek (erakundeek), erantzukizun soziala eurentzat onuragarria dela baloratzean, beren borondatez onartuko dutela beren erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia eraginkorrak ezartzea, hori interesatzen zaielako.

Horrenbestez, badirudi administrazio publikoen aldetik ez litzatekeela beharrezkoa izango inolako erregulazio edo esku-hartzerik egitea erantzukizun sozialaren gainean.

2. Bigarrenik, ideia hori beste ideia batez indartzen da, hots, *antigorputz efektu* izenez ezagutzen den ideiaz; horren oinarrian dagoen argudioa da gizarteak lehenago edo beranduago neutralizatuko duela kaltegarritzat jotzen duen edozein aktore: enpresa behin eta berriz sortzen ari bada gainerako aktoreek pairatzen dituzten inpaktu negatiboak, horiek ahaleginak egingo dituzte enpresa aldatu edo desagertu dadin.
3. Hirugarrenik, ohikoa da esatea enpresari interesatzen zaiola bere operazioen eremua arrakastatsua izatea, berak ere probetxua aterako diolako arrakasta horri.

Hiru ideia horiek badute zerikusia erakundearen biziraupen kontzeptuarekin, eta enpresa lotzen dute bere jarduera-eremuaren testuinguruarekin; hau da, baloratzen dute zer ekarpen egiten dion erakunde horrek inguruneari eta ingurune horrek zer-nolako pertzepzioa duen berari buruz.

Era horretan, logika batetik bestera pasatzen da: lehen, alderdi interesatuek pentsatu behar zuten -hori eskatzen zitzaien- enpresari ondo joaten bazitzaion euren ere ondo joango zitzaiela; logika berriarekin, berriz, enpresek aitortu behar dute bakarrik joango zaiela ondo alderdi interesatuetak bakoitzari ondo badoakio, bere itxaropen eta helburuak betez.

Logika hori bat dator lehen ikusi dugun inklusibotasun printzipioarekin -edo multi-stakeholder-.

- Horrenbestez, business-case ikuspegia hauxe izango litzateke: pertsonetik harremanen alorrean “irabazi-irabazi” printzipioan oinarritutako estrategia interesatu bat, erakundeari bidea ematen diona konfiantza eta legimititate soziala lortzeko; halaber, bidea ematen dio bizirik irauteko eta bere misioa eraginkortasunez betetzeko aukerak hobetzeko, alderdi interesatuek ere irabazten duten neurrian.
- Eta arriskuak -aukera bihurtuz- eta erakundearen erantzukizuna kudeatzeko forma bat, estrategia eraikitzaile baten bidez sor ditzakeen efektu positiboetatik, inpaktu negatiboak gehiago azpimarratzen dituen ikuspegi bat hartu beharrean.

Kontua da erakundea gehiago azpimarratzen duen ikuspegitik (“erakundeak lortzen baditu bere helburuak, zuek zeuen behar eta itxaropenak asetzen dituzue”) pasatzea alderdi interesatuak gehiago azpimarratzen dituen ikuspegira (“zuek asetzen badituzue zeuen behar eta itxaropenak, erakundeak lortzen ditu bere helburuak”). Bigarren ikuspegi horrek “irabazi-irabazi” printzipioa hartzen du oinarritzat. Eta erakundeak sor ditzakeen arrisku eta inpaktu negatiboak gehiago azpimarratzen dituen ikuspegi batetik inpaktu positiboak azpimarratzen dituen ikuspegira pasatzea.

Bi ikuspegi horiek erantzukizun soziala ulertzeko moduaren eboluzioa adierazten dute, oso interesgarriak dira Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, eta bateragarriak dira ikuspegi sozialarekin edo “Social Case” ikuspegiarekin.

2. ikuspegia: Social Case.

Ikuspegi sozialak edo Social Case deritzanak bere oinarrian duen ideia da enpresak (erakundeak) eragile garrantzitsuak direla, zeren eragina eta -horrenbestez- erantzukizuna baitituzte beren jarduera-eremuko gizarteentzako eskubide batzuetan eta gizarte horien ongizatean.

Ikuspegi horren argudioen ardatza ez da erakunde edo enpresen kudeaketa, baizik eta beren erabaki eta jardueren pertsonen eskubideetan duten inpaktua, ondasun publiko globaletan duten inpaktua. Beraren argudioen oinarria da aitortzea enpresen presentzia, eragimen, botere eta inpaktua gure gizarteak egituratzen dituzten sistema ekonomikoetan. Eta, hortaz, pertsonen eskubideen benetako erabilera dutena, eta baita ondasun publiko globalen mantenuan ere; adibidez; ingurumenean.

Presentzia handiago hori aitortzeak dakarren ondorioa da enpresak baduela erantzukizuna, pertsona juridikoa den aldetik, giza eskubideen errespetuan, eta, halaber, eskubide horiek beren eragin-eremuan aitortzen dituen legedi nazional eta nazioartekoaren errespetuan. Enpresak bere erantzukizun soziala kudeatu behar du, gizartean dituen emaitzak eta inpaktuak hobetzeko, batez ere bere alderdi interesatuen eskubideei dagokionez.

Logika horretatik ikusita, administrazioen funtsezko rola aitortzen da; izan ere, administrazioek eskema egokiak ezarri beharko dituzte giza eskubideen errespetua bermatzeko edozein pertsona fisiko edo juridikoaren aldetik, bere eragin-eremuaren baitan, eta hori enpresek edo erakundeek eskubideetan sortzen dituzten inpaktuei begira ere egin behar dute.

Bigarren ikuspegi hau defendatzen duten autoreek ez dute ukatzen lehenengo ikuspegia, baina business-casearen mugak nabarmentzen dituzte; izan ere, ezin da ontzat eman erantzukizun sozialaren erabilera edo aplikazio autonomoa aktore guztien jokabide-eredua denik.

Jokoan dagoena giza eskubideak edo ondasun publiko globalak direnez, social-casearen ikuspegia -diote autore horiek- ezinbestekoa da interes orokorraren printzipioari eusteko.

Ikuspegiaren arteko eztabaida

Printzipioz, bi ikuspegiak elkarren osagarriak dira, baina errealitatean oso premisa desberdinetatik abiatzen dira, eta praxian talka egin dezakete bata bestearen kontra. Hirugarren Sektoreko erakundeak social-casearen ikuspegiaren sartzen dira berez, baina business-casearen ikuspegitik gertu dauden printzipio edo irizpideak aplikatzeko aukera baztertu gabe.

Hala, aipatu dugun bezala:

- enpresek arreta berezia eskaintzen diete horietako batzuei (akziodunak, jabeak, bezeroak...), alderdi interesatu guztien itxaropenen arteko oreka bilatuz;
- gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren alorretan lan egiten duten Hirugarren Sektoreko erakundeek, administrazio publikoek bezala, interes orokorraren zerbitzuan jardun behar dute, eta arreta berezia eskaini behar diete bazterketa edo urrakortasun egoeran daudenei eta eskubideen benetako erabilera ukatzen zaienei;

Hala, ikuspegi bat aukeratzeak eta erantzukizun sozialeko estrategia bat aplikatzeak ez du esan nahi jarrera erreaktiboa hartu behar denik, ezta erakundea testuinguruari gehiegi egokitu behar zaionik, erakundearen misio eta balioak bistatik galduz.

Kontua da aurea hartzea eta aktoreengana beren eremuan bertan hurbiltzea, haien itxaropenak ezagutzea eta horientzako erantzuna kudeatzea, erakundearen identitatearekin bat etorritik, interesatutako alderdien behar eta itxaropenak asetzen saiatuz, baina arreta berezia eskainiz erakundearen misioaren azkeneko hartzaileei.

2. ESa Hirugarren Sektoreko erakundeetan

Zer ondasun babesten du erantzukizun sozialak erakundeen eremuan?

Erakunde bakoitzak galdera honi ematen dion erantzuna lagungarria izango da, nonbait, erantzukizun sozialeko estrategia bat bultzatzeko dituzten motibazioak ulertzeko.

Erantzunak askotarikoak izan daitezke, baina erantzukizun soziala babesten duen ondasun nagusia, erakundeaz pentsatzen badugu, bere legitimitate soziala bera da, hain zuzen ere.

Legitimitate hori, hasieran aipatu genuen bezala, bete beharreko baldintza bat da bere misioa gauzatu ahal izateko eta bere azkeneko hartzaileen beharrak asetzeko, gainerako alderdi interesatuen itxaropen, interes eta beharrekin uztartuta.

Hortik abiatuta, agian erraza da ulertzea erantzukizun soziala dela, nolabait, legitimitate hori erakitzearen eta mantentzearen zerbitzuan jarritako estrategia bat.

Estrategia hori Hirugarren Sektoreko erakundeek ere abiatu behar dute, baina ez enpresen edo administrazio publikoen gakoez, beren gako propioez baizik.

Kapitulu honetan planteatzen dugun galdera da ea zein elementuren gainean oinarritzen duten beren legitimitatea Hirugarren Sektoreko erakundeek, eta zer arrazoi izan ditzaketen erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia bat abiatzeko.

Bigarrenik, erantzukizun soziala Hirugarren Sektoreko erakundeetan gauzatzeko funtsezkoak diren alderdiak aurkezten ditugu -gure ustez funtsezkoak direnak-.

Eta, bukatzeko, erantzukizun sozialaren kudeaketa prozesuaren ezaugarri batzuk definitzen hasiko gara, aurreko kapituluan azal dutako printzipioekin zerikusia duten alderdi batzuk kontsideratuz.

2.1. Erantzukizun soziala eta legitimitatea

Esan berri dugun bezala, edozein erakunderen erantzukizunaren kudeaketa estu lotuta dago aktoreek eta alderdi interesatuek ematen dioten legitimitate soziala sortzearekin eta mantentzearekin.

Egia da erakundeen izaera beren alderdi interesatuekin duten harremanen mende dagoela, neurri handi batean, baina erlazio hori are estuagoa da Hirugarren Sektoreko erakundeen kasuan.

Hirugarren Sektoreko erakundeak gizartetik sortzen diren erakunde bezala aurkezten dira eta horrela kontsideratzen dira, eta pertsona boluntarioen “partaidetza” dute (bazkideak, egoera konkretu baten eraginpean dauden pertsonak eta horien senideak, pertsona laguntzaileak...). Eta interes orokorretik lan egiten dute, beren interes partikularrak lehenetsi gabe.

Beren izateko arrazoiak arazo eta behar sozial batzuei erantzuteko borondatearekin du zerikusia, eta, halaber, arazo eta behar sozial horiek sorrarazten dituzten kausetan zenbait modutan eragina izateko borondatearekin.

Beren jarduera-eremuko aktoreen aldetik eskuratzen duten aitortza, batez ere beren alderdi interesatuen aldetik eskuratzen dutena, funtsezko eta garrantzi handiko faktorea da beren legitimitatea eraikitzeko.

Erakundeen legitimitatearen eraikuntza konfiantza sortzetik hasten da, bai beren ekarpen sozialean eta bai gauzatzen duten jardueran eta jarduera hori gauzatzeko moduan.

Beren eginkizun soziala eta beren antolaketa-eredua dira beren legitimitatearen gakoak.

Horrenbestez, erantzukizun sozialarekin lotutako edozein ekimenek elementu jakin batzuk definitu beharko ditu, alegia, erakundeek -erantzun nahi dieten erronkei aurre egiteko lanean- gauzatzen dituzten prozesuen eta horien emaitzen kalitate etikoa baloratzea ahalbidetzen duten elementuak.

Hirugarren Sektoreko erakunde batek duen aktibo nagusia, erakundea osatzen duten pertsonekin batera, bere aitortza eta bere ekintzak hartzen dituen gizartearen aitortza dira (pertsonak, erakundeak eta instituzioak).

Aktibo ukiezin da, baina funtsezkoa bere gaitasunak eta izan dezakeen eraginkortasuna ulertzeko. Izan ere, lehen aipatu dugun bezala, beraren oinarri nagusia bere identitatearekiko koherentzia da, bere ibilbide osoan.

Interesatutako alderdiek ematen dioten konfiantza eta legitimitate mailaren arabera, aukera handiagoak izango ditu bere oinarri soziala handitzeko, pertsona boluntarioak eta langileak erakartzeko, barneko parte-hartzea aktibatuzko, finantziarioa eskuratzeko, aliatuak lortzeko, bere jarduera gauzatzeko, eta abar. Eta, hortaz, aukera handiagoak izango ditu bere misioa betetzeko eta bere azkeneko hartzailleen beharrak asetzeko, betiere ingurunetik jasotzen duen aitortza koherentea bada bere misioarekin eta hartzailerekin hartutako konpromisoekin.

Ikuspuntu horretatik begiratuta, erantzukizun sozialeko estrategia baten hedapenak haxe ahalbidetu behar du:

- 1) erakundearen koherentzia indartzea: bere jardueren (zer), jarduteko formen (nola), misioaren eta balioen koherentzia indartzea;
- 2) bere esku-hartzearen eraginkortasuna bultzatzea;
- 3) eta bere alderdi interesatuei kontuak modu eraginkorrean ematen laguntzea, legitimitatea -aktibo ukiezin hori- modu egokian kudeatzen lagunduz.

Era horretan, erantzukizun soziala ez da Hirugarren Sektoreko erakundearen agendan erantsi beharreko beste *eduki* bat, baizik eta funtsezko faktore bat bere eraginkortasunerako eta bere izana, identitatea eta izateko arrazoia praxian islatzeko.

Batez ere, *ikuspegi* bat eta *estrategia* bat da, eraginkorra izateko aukerak hobetzen dituen bere misioa gauzatzean, balio batzuekin bat etorriz; gainera, bidea ematen du alderdi interesatuak identifikatu daitezen beraren misio eta balioekin, erakundea sostengatu dezaten eta beraren helburuen definizioan eta lorpenean parte hartu dezaten, beren behar eta itxaropenak ere nolabait asetzea lortuz (“irabazi-irabazi”).

Egin dezagun aurrera apur bat gehiago gai honetan, Hirugarren Sektoreko erakundeen legitimitatearen eraikuntzari eusten dioten hiru zutabeak xehetasunez aztertuz:

1. Erakundearen erabaki eta jardueren *koherentzia* bere misio, balio eta helburu estrategikoekin.
2. *Eraginkortasuna*.
3. Autonomiaren eta bideragarritasun ekonomikoaren arteko *oreka*.

Koherentzia eta eraginkortasuna bi erronka saihestezin dira erantzukizun sozialeko estrategia ezartzeko. Saihestezinak eta elkarrekin lotuta, “zeren ez baita eraginkortasunik koherentziarik gabe, eta ez dago koherentziarik eraginkortasunik gabe”.

Beste alde batetik, bideragarritasun ekonomikoa eta autonomia posibilitate-baldintzak dira misioa gauzatzeko.

Erakundeak eraginkorra izan behar du misioa betetzean, eta horretarako era guztietako baliabideak behar ditu jarduerari eutsi ahal izateko; betiere baliabide horiek koherenteak badira misioarekin eta erakundearen balioak eta beraren autonomia zaintzea ahalbidetzen badute.

Koherentzia segurtatu behar da, bai identitatearekin (misioa eta balioak) eta bai alderdi interesatuen betebeharrak eta konpromisoekin.

Edozein erakundearen erantzukizun soziala estu lotuta dago beraren misio eta balioekiko koherentziarekin.

Hirugarren Sektoreko erakundeek berebiziko garrantzia eman ohi diote gai horri, Eta ondo egiten dute, zerren beren eraginkortasuna, beren legitimitatea eta beren iraunkortasun edo biziraupena, neurri handi batean, beren misioek eta balioek beren praxiarekin duten koherentzia oinarritzen baitira; izan ere, praxi hori eskubideak benetan erabiltzera orientatu behar da beti, eta alderdi interesatuen aukerak handitzera ere bai.

Erakunde baten koherentzia ebaluatzerakoan, kontuan hartuko da zein urrun edo hurbil dauden bi alderdi hauek: zer esaten duen erakunde horrek izan edo egin nahi duenari buruz (beraren misio eta balioak), eta zein diren bere erabaki eta jardunarekin benetan lortzen dituen emaitzak eta alderdi interesatuen eskubideetan eta horiei atxikitako aukeretan benetan sortzen dituen inpaktuak.

Izan ere, ez da aski balio propio batzuk definitzea, alderdi interesatuen eta gizarte orokorraren beste betekizun edo itxaropen batzuetatik deskonektatuta. Aitzitik, koherentzia alderdi horiekin eta gizartearekin hartutako betebeharrak eta konpromisoak atenditzen ere kudeatu behar da.

Erantzukizun sozialaren ikuspuntutik, koherentzia kontzeptua zeharkakoa da erakundearentzat, eta, gainera, alderdi interesatuekin hartutako konpromiso eta betebeharrekin lotzen da: beren behar eta itxaropenak asetzea, beren aukerak handitzea eta beren eskubideez baliatzea.

Diskurtsotik haratago, erabakiak eta jarduerak dira emaitzak markatzen dituztenak. Eta emaitza horiek, esku-hartze sozialen alorrean, pertsonen eskubideen benetako erabileran eta pertsona horientzako aukeren sorreran lortutako inpaktuen arabera ebaluatzen dira, azkeneko hartzaileei arreta berezia zuzenduta.

Beste alde batetik, erakundeak eraginkorrak izan daitezke behar edo arazo sozialei ematen dieten erantzunean, batez ere beren oinarri sozialak eta gizarteak (finantzatzaileak, dohaintza-emaileak, administrazio publikoak, aliatuak...) euren ekarpena aitortzen dietelako, eta baita balio bereizgarri bat ere, arazo horien konponketan edo behar horientzako arretan.

Eta, neurri handi batean, ekarpen bereizgarri hori koherentziaren emaitza da, alegia, erakundearen identitate eta posizionamenduaren (adierazten dituen misio, ikuspegi eta balioak), beraren jarduteko eraren (gobernu, kudeaketa eta esku-hartze prozesuak) eta beren jarduerak epe luzera erakutsitako efektuen arteko koherentziaren emaitza.

Alderdi horien guztien arteko koherentziaren azterketa ez da erraz sistematizatu daitekeen prozesu bat; hala eta guztiz ere, erakundearen legitimitate soziala zeharkakotasun logika horren arabera eraikitzen da, alderdi horien arteko erlazioaren logikaren arabera.

Misio eta balioekiko koherentzia zeharkakoa izan behar da erakundearen alorren artean (gobernua, kudeaketa eta esku-hartzea), eta misioarekin eta balioekin koherenteak diren erantzukizun sozialeko irizpideak txertatu behar dira beraren erabakitze- eta jardute-prozesu guztietan.

Erakundearen jarduera eta erabakietan, haien ondorioz lortutako emaitzetan eta sortutako inpaktuetan bezala, agerian geratu behar da adierazitako misio eta balioekiko koherentzia.

Koherentzia, edo koherentziarik eza, eguneroko operazio eta erabakien bidez eraikitzen da, azkenean emaitza eta inpaktu konkretuak sortzen baitituzte horiek.

Horrexegatik, koherentzia segurtatzeak koherentzia kudeatzea eskatzen du. Eta, erakunde batean, **koherentziaren kudeaketa** ez da soilik bere misioa eta balioak benetan sortzen dituen emaitza eta inpaktuekin alderatzea, eta hobekuntzarako ekintzak ezartzea.

Hori funtsezkoa izan arren, horren garrantzi berdina du erakundearen misio eta balioekiko koherentzia segurtatzea estrategiaren hedapen maila bakoitzean, politika eta prozeduren definiziotik hasi eta emaitza eta inpaktuetara iritsiz, eta, beraz, gobernu, kudeaketa eta esku-hartze prozesuen fase guztietan.

Beste alde batetik, erakundea koherentea izan dadin bere misio eta balioekin, erabakitze- eta jardute-prozesuek barneratu behar dituzte misio eta balio horiek zehazteko eta interpretatzeko irizpideak. Bestela, jarduerak edo erabakiak nekez izango dira koherenteak erakundearen balioekin.

Hori egin behar da:

- *Gobernu edo kudeaketa prozesuetan*, bere ildo estrategikoak definitzean eta abiatzean erakundeak adierazi dituen helburuekiko koherentzia gordez; horrekin batera, lehentasunak ezarri behar dira horri lotutako aurrekontuan.

Edo “pertsonen kudeaketari” lotuta, bai boluntarioena eta bai soldatakoena, horrek berebiziko garrantzia baitu erakunde guztietan, eta bereziki Hirugarren Sektoreko erakundeetan; edo “baliabideak eskuratzean eta kudeatzean” lotuta, erakundearen bideragarritasun ekonomikoa segurtatzen saiatzeko, beraren autonomia ere segurtatzen saiatzeaz batera.

- *Esku-hartze prozesuetan*; adibidez: segurtatzeko esku-hartzea ondo bideratzen dela, hau da, aukerak sortzera eta pertsonen eskubideen benetako erabilera hobetzera zuzentzen dela segurtatzeko, bere misioa eta balioak definitzean erakundea pertsona horiekin konprometitu baita.

Hala, bere esku-hartzearen eraginkortasuna neurtzerakoan eta ebaluatzerakoan, erakundeek eskubideen erabilerari edo eskubide horiei atxikitako aukerei buruzko adierazleak eta helburuak txertatu beharko lituzkete.

- *Alderdi interesatuekiko harremanetan*, prozesu horietako edozeinetan, bertan duten parte-hartzea ahalik eta gehien handitzeari begira.

Gobernu, kudeaketa eta esku-hartze prozeduretan eta alderdi interesatuekiko harremanetan ez bada sartzen erakundeak definitu dituen misio eta balioekin bat datorren erabakitze- eta jardute-irizpiderik, erraza da horiekin koherenteak ez diren erabakiak eta jarduerak gertatzea, eta haien kontra doazenak ere bai.

Eta, alde horretatik, koherentzia bermatzeari begira, oso garrantzitsua da alderdi interesatuei komunikatzea, batez ere barneko alderdi interesatuei, zein diren erakundearen misioa, ikuspegia eta balioak; horrekin batera, haien definizioan parte hartzeko aukera eskaini behar zaie, eta baita misioa, ikuspegia eta balioak erakundearen politika, prozedura eta jardueretara eramatea ahalbidetzen duten irizpideen definizioan eta eguneraketan ere.

Eraginkortasuna bilatzea

Kudeaketaren eta esku-hartzearen eraginkortasuna erakundeen legimititate sozialean zuzeneko eragina duen beste funtsezko zutabe bat da.

Erantzukizun sozialaren ikuspuntutik begiratuta, eta koherentziari buruz adierazitakoa kontuan hartuta, esan genezake Hirugarren Sektoreko erakunde baten existentziak berak zentzua galduko lukeela baldin eta, bere jardueren bitartez, erakundea ez bada eraginkorra. Hau da, ez badu lortzen eskuratzea, modu egokian edo behar den neurrian, bere misioaren helburuak.

Sortzera eraman zuten helburuak lortzeko gai ez dela denborarekin erakusten duen edozein erakundek bere legimititatea galduko du, eta bere izateko arrazoia ere bai.

Horrek ez du esan nahi, jakina, eraginkortasuna kontzeptu absolutu bat denik, ezta erakunde baten legimititatea kuestionatuta egongo litzatekeenik eraginkortasunik gabeko egoera edo esku-hartzeak badaude, partzialak edo aldi batekoak. Baina garrantzitsua da ulertzea erakunde ba-

ten legimitateak zuzeneko lotura duela bere eraginkortasunarekin, eta eraginkortasun hori bere emaitza eta inplikatuaren bidez neurtzen dela.

Erantzukizun sozialaren ikuspuntutik, erakundeek koherentziaz egin behar dituzte gauzak, hau da, beren misio eta balioekin koherentziaz jokatzuz; halaber, efizienteak izan behar dute kudeaketan eta esku-hartzean, eta eraginkorrak ezarritako helburuen lorpenean.

Erantzukizun sozialaren paradigmatik, eraldaketa soziala helburutzat hartzen duen erakundea alderdi interesatuen behar eta itxaropenetara orientatu behar da. Eta, bereziki, bere esku-hartzearen azken hartzaileren behar eta itxaropenetara.

Alde horretatik, kudeaketa eta esku-hartzea eraginkortasun sozialera orientatu behar dira. Hau da, beren azkeneko hartzaileren eskubideen erabilera errealekin eta haientzako aukerak sortzearekin zerikusia duten emaitza eta inplikuak lortzera.

Erantzukizun sozialaren paradigmari begiratuz, ezin hitz egin daiteke “eraginkortasun sozialaz”, ez badago frogatuta inpliku positiboak gertatu direla esku-hartzearen helburu diren pertsonen eskubide eta aukeretan. Ezin har daiteke ikuspegi mugatu bat, administrazioaren edo prozesuen eraginkortasunean soilik zentratzen dena.

Erakundeek eraginkortasun sozialeko irizpideak sartu behar dituzte beren erabakitzeko- eta jardute-prozesuetan, estrategien definiziotik hasita eta adierazleak ezartzera iritsiz, politika, plan, aurrekontu eta gisa berekoak prestatzeko lanetik pasatuz.

Erakundeek erantzukizun soziala modu eraginkorrean kudeatzeak beren eraginkortasun sozial kontsideratzea eskatzen du nahitaez.

Eta, horretarako, erakundeek behar dituzte beren eraginkortasuna kudeatzea eta ebaluatzea ahalbidetzen dieten sistemak; sistema horiek aurretik funtzionatu behar dute, ikuspegi prebentiboa hartuz, ikuspegi zuzentzaile edo errektiboa hartu beharrean.

Alde horretatik, interesgarriagoa da irizpideak txertatzea kudeaketa eta esku-hartzea gidatuko duten politika eta prozeduren definizioan, inpliku negatiboak zuzentzen edo konpontzen ibili behar izatea baino. Inplikatuaren zuzenketa edo konponketaren eraginkortasuna neurri prebentiboak ezartzearena baino txikiagoa izaten da beti.

Autonomiaren eta bideragarritasun ekonomikoaren arteko oreka zaintzea

Erakundeek legimitateari eusten dion beste zutabe bat hau da: independentzia edo autonomiaren eta beren misioa gauzatzeko behar duten bideragarritasun ekonomikoaren arteko oreka.

Normalean, Hirugarren Sektoreko erakundeek eraldaketa sozialarekin zerikusia duen helbururen bat izaten dute, eta, berarekin bat etorritik, normala da beste aktore batzuen jokabideetan eragina izaten saiatzea, nahi duten norabidean aurrera egiteko xedez.

Eragina izateko ekintza hori elkarrizketaren eta lankidetzaren bidez garatu daiteke, eta/edo lobby ekintzen eta salaketen bidez... Edonola ere, erakundearen autonomia aktore -publiko edo pribatu- horien aurrean zaintzeak eraginkortasun handiagoa ahalbidetzen dio bere eragin sozialeko estrategian.

Halaber, baliabideen alorrean nolabaiteko independentzia izatea garrantzitsua da “agenda propioa” garatzeko eta erantzukizun publikoko zerbitzuak betetzen ez dituzten erakundearen eginkizun batzuetarako: sentsibilizazioa, salaketa, eskubideen sustapena, behar berriei erantzutea, eta abar.

Horrenbestez, esan daiteke Hirugarren Sektoreko erakundeek -edo, gutxienez, gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren alorrean dihardutenek- beren eginkizunen multzoari eta beren agenda propioari eutsi beharko dietela. Eta, edozein kasutan, saihestu behar dute beren eginkizun bakarra izatea zerbitzuren bat betetzea hirugarrenentzat, independentziaz jarduteko gaitasunik gabe, hots, erantzuna eman nahi dieten arazo eta beharren kausen gainean independentziaz lan egiteko gaitasunik izan gabe.

Erakundearen autonomiarekin zerikusia duen beste kontu bat da nola mantendu ote daitekeen, eta, aldi berean, irekita egotea bere testuingurutik datozkion aldaketa eta eskariak integartzeko.

Erantzukizun sozialaren paradigmatikoa baita, garbi dago tentsio hori erakundearen “alderdi interesatuekiko harreman-zikloaren” bidez kudeatu beharko litzatekeela, identifikatutako itxaropen eta beharrak erakundearen estrategian txertatuz eta horiei lotutako lehentasunak ezarritik, betiere arreta berezia eskainiz beren azkeneko hartzaileei.

“Independentzia-iriekiera” binomioak kontrajarritako bi arrisku ezkututzen ditu. Lehenengoak erakundearen eraginkortasun sozialarekin du zuzeneko lotura: gizartearen eskarieratik urrun dagoen erakunde bat izatera iristeko arriskua, esku-hartzearen azkeneko hartzaileak ere barne sartuta, bere independentzia zaintzeaz gehiegi eta endogamikoki kezkatzeagatik.

Eta, beste muturrean, erakundearen eta beraren lehentasunen independentziaz behar den bezala ez kezkatzeko arriskua, beren estrategiak beste aktore batzuen agenda eta lehentasunen arabera ezarritik.

Gai horri dagokionez, garbi dago oreka egokiak bilatu beharko direla erakundeak behar duen autonomia errespetatu ahal izateko, eta, aldi berean, arazo edo beharren eta horien kausen konponbide koordinatuan izan behar duen parte-hartzea -beste aktore batzuekin batera- zaintzeko.

Aipatu dugun bezala, kontua da modu proaktiboan jardutea eta testuingurura gehiegi ez egokitzea, betiere gogoan izanik onuradunen edo azkeneko hartzaileen behar eta itxaropenak.

Azken batean, independentzia edo autonomiaren eta bideragarritasun ekonomikoaren arteko betiereko dilema erakunde bakoitzean konpondu beharko da, bere erantzukizunaren barnean sartzen den elementu bat baita.

Gai hori kudeatzeko, erantzukizun sozialeko irizpideak sartu behar dira bai estrategian eta bai erakundeak finantzatzeko politiketan, eta, halaber, zuzeneko esku-hartze, sentsibilizazio edo eragin sozialeko estrategia.

2.2. ESaren kudeaketarako gakoak Hirugarren Sektoreko erakundeetan

Edozein erakunderen erantzukizun soziala kudeatzerakoan, badira kontsideratu behar diren gako jakin batzuk, alegia, erantzukizun sozialaz hitz egin dugunean -aurreko kapitulu- ikusi ditugun printzipio edo zutabeekin zerikusia duten gako batzuk.

Jarraian, erantzukizun sozialaren kudeaketarako funtsezkoak diren gako horiek aurkeztuko ditugu; horrekin batera, saiaturako gara azaltzen zer modutan ukitzen dituzten Hirugarren Sektoreko erakundeak, eta baita erakunde horiei aplikatzearan planteatzen daitezkeen gai batzuk ere.

1. Erantzukizun sozialaren kudeaketa zeharkakoa izan behar da erakundearentzat, eta politika, prozedura, tresna eta adierazleen bidez hedatu behar da.

Erantzukizun sozialaren kudeaketak segurtatu behar du alor funtzional edo operatibo bakoitzean definitutako irizpide eta helburuen koherentzia, eta erakundearen politika eta helburuen arteko koherentzia ere bai.

Gainera, beste edozein estrategia bezala, politika, prozedura, tresna eta adierazleen bidez bideratu beharko da, benetan eraginkorra izan dadin.

2. Hirugarren Sektoreko erakunde batean, batez ere gizarte ekintzaren edo garapenerako lan-kidetzaren moduko eremuetan, erantzukizun sozialaren kudeaketa gainerako alderdi interesatuen eskubideak errespetatuz egin behar da eta bere azkeneko hartzaileengana orientatu behar da lehentasunez, **haien eskubideen benetako erabilera eta horiei atxikitako aukeren sorrera bilatuz.**

Erakundearen erantzukizun sozialeko estrategiak koherentea izan behar du bere alderdi interesatuekin hartutako konpromisoekin, batez ere bere azkeneko hartzaileekin hartutakoekin; horrekin batera, baina, araudi nazionala eta nazioartekoetan ezarritakoa betetzen dela bermatu behar du (batez ere giza eskubideekin zerikusia dutenak). Lehentasunak ezartzerakoan, bazterketa edo urrakortasun egoeran dauden pertsona eta komunitateen eskubideak eta aukerak -eskubideen jabeenak, oro har- ezin dira plano berean jarri beste alderdi interesatu batzuen itxaropen eta beharrekin.

Gaur egun, bada muga lauso bat Stakeholder -alderdi interesatua- eta Rightholder -eskubideen jabea- deritzen artean, batez ere giza eskubideez hitz egiten denean. Horregatik, ez da aski alderdi interesatuak lehenesteko sistemetara soilik jotzea; izan ere, horrez gain, haien eskubideen aitortza-esparru nazionalak eta nazioartekoak ere kontsideratu behar dira.

3. Ez da estandar desberdinik aplikatu behar (*estandar bikoitza*), araudiaren arabera edo erakundearen jardura-testuinguruaren arabera, **erantzukizunari buruzko irizpide edo betekizunak sartzerakoan erakundea kudeatzeko politika eta prozeduretan.**

Esan dugun bezala, irizpide edo betekizunak alderdi interesatuekin hartutako betebeharrak edo konpromisoetan oinarrituta definitu behar dira; oinarri horiek bai erakundearen balioak eta bai eskubideen aitortzaren kanpo erreferentzia edo estandarrak dira, eta araudi bat baino gehiago dagoenean lehentasuna emango zaio araudi bermatzaileenari, nazionala zein nazioartekoa.

Irizpide edo printzipio hauek dira erakundearen politikak modu orokorrean gidatu behar dituztenak, modu egokituan garatu badaitezke ere.

Alde horretatik, esaten duguna ez da erakunde baten prozedurak modu bakar batez aplikatu behar direnik testuinguru guztietan, baizik eta egokitzapenak segurtatu behar dutela erakundeak bere egin dituen erantzukizun sozialeko printzipio eta irizpideak betetzen direla.

Adibide gisa, dilema hau aipatu dezakegu:

Gutxienezko irizpiderik ezarri behar ote da lan eskubideen alorrean, garapenerako lankidetzan diharduten erakundearen politikan, haien jarduera-eremuko herrialdea edozein delarik ere, edo lan eskubideen aitortza kontratua egiten den herrialdearen araudiaren mende egon behar ote da?

Gure iritziz, erantzuna haxe da: aplikatzekoa den araudi nazionala zeinahi delarik ere, beti egon behar da erakundearen ezarritako gutxieneko muga bat, nazioarteko araudiarekin bat etorri behar duena.

Esan nahi ote du horrek giza baliabideak edo lan harremanak kudeatzeko prozedura berberak ezarri behar direla herrialde guztietan?

Ez da beti horrela izan behar. Egin behar dena da gutxieneko printzipio eta betekizun batzuk definitu, balioekin eta lan harremanen babesari buruzko nazioarteko araudiarekin koherenteak direnak, erakundearen jarduera-eremuan; printzipio eta betekizun horiek errespetatu behar dira pertsonen edo lan harremanen kudeaketarako prozedura eta praktika konkretuak garatzean -prozedura eta praktika horiek inplementatzen diren testuinguruari egokitu-, erakundearen eraginkortasuna hobetzeko.

Antzeko gogoeta egin liteke gizarte ekintzaren Hirugarren Sektoreko erakundearen kasuan, erreferentziarako hitzarmen desberdinak dituzten eremu geografiko edo funtzionaletan lan egiten dutenean.

4. Alderdi interesatuen eskubide, behar eta itxaropenen arabera orientazioa kudeatu egin behar da.

Horrek esan nahi du erakundearen kudeaketa sistemak prozesu eraginkor bat ezarri behar duela bere alderdi interesatuekiko harremanetarako (“alderdi interesatuekiko harreman-zikloa”); prozesu horrek ahalbidetu behar dio, lehenik eta behin, haien behar eta itxaropenak identifikatzea eta ulertzea, erakundearen prozesu, jarduera, emaitza eta inpartuei dagokienez.

Bai alderdi interesatuak eta bai haien itxaropen eta beharrak identifikatuta daudenean, erakundeak horiekiko elkarriketa kudeatu behar du, bere politika eta prozesuetan txertatuz, konpromisoak ezarri ahal izateko eta, geroago, horien betetze maila neurtzeko eta kontuak emateko horien inguruan.

Horregatik, kudeaketa prozesua, estandarizatua izateaz batera, irekia izan behar da eta harreman iraunkorra ahalbidetu behar du alderdi interesatuekin. Bestela, oso zaila izango da erakundearen eguneroko jarduera eta erabakiak horiengana orientatzea.

Erantzukizun sozialaren kudeaketa prozesuak haxe ahalbidetu behar du, beste alderdi batzuen artean: erakundeak konpromisoak ezarri ahal izatea alderdi interesatuekin, konpromiso horiek jarduera eta erabakietan inplementatzea, eta kontuak ematea horien betetze mailaren inguruan.

Beste alde batetik, horrelako konpromisoak sektorearen estandarretan edo eskubi-dei buruzko estandarretan oinarritu behar dira eta bat etorri behar dute beraiekin -estandar horiek nazionalak edo nazioartekoak izan daitezke, borondatezkoak edo arauzkoak, publikoak edo pribatuak-.

Hirugarren Sektoreko erakundeek kasuan, beren misio eta balioen ikuspuntutik esanguratsuak diren alderdi interesatuekiko harreman eraginkorra ahalbidetzen duten kudeaketa sistemak ezarri behar dira. Beraz, batez ere beren azkeneko hartzailerik edo onuradunekin (ikus "alderdi interesatuekiko harreman-zikloa").

Gainera, sistemak kontsideratu beharko luke beste alderdi interesatu batzuekin dauden harremanak, hala nola: bazkideak, babesleak, langileak, boluntarioak, kontraparteak, aliatuak, finantzatzaileak, administrazio publikoak, hornitzaileak eta -oro har- gizartea.

Antolaketa mota desberdineko eragina izango du alderdi interesatu bakoitzaren eskubide eta beharretan, eta, hortaz, alderdi interesatuek berari begira dituzten itxaropenak eta beharrak ere desberdinak izango dira. Orobat, desberdina izango da alderdi interesatu bakoitzak erakundearen duen eragin-ahalmena, eta alderantziz.

5. Erakundearen erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua erantzukizun konpartituko irizpide edo betekizunek gidatu behar dute, eta erakundearen ebaluazioa eta etengabeko hobekuntza ahalbidetu behar dute ikuspegi horretatik.

Aurreko kapituluaren esan dugun bezala, bada apurtu behar dugun ideia bat, alegia, erakundearen erantzukizun soziala erakundea osatzen duten pertsonen borondate onean oinarritzen dela, edo borondatezko etika pertsonal batean arabera jokatzeko joeran.

Kontua ez da erakundearen aktore edo alderdi interesatu bakoitzaren etika kudeatzea, baizik eta erakundeak etikoki kudeatzea.

Eta ikuspegi etiko hori erakundearen kudeaketa eta gobernuaren zati integraltzat hartu behar da, beraren errealitatetik urrundutako sistema paraleloaren garapena onartu gabe.

Hala, erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua erakundearen politika eta prozeduretan txertatutako erantzukizun irizpide edo betekizunen arabera orientatu behar da. Eta horren betetze maila geroago ebaluatzea ahalbidetzen duten helburuak eta adierazleak izan behar ditu.

Beraz, ez da bikaintasun estadio bat, beste kudeaketa ereduren batean aipatzen den bezala, baizik eta erantzukizun sozialeko irizpide egokiak txertatzea bilatzen duen prozesu bat, beraren kudeaketa eraginkorra ahalbidetzea xedetzat hartuta, bai alderdi interesatuen itxaropen eta beharrei dagokienez eta bai ingurune betekizunei eta une zein testuinguru konkretu batean hartutako konpromisoei dagokienez.

Erakundeen erantzukizun soziala ez da ulertu behar erakundearen egoera bezala edo iritsi nahi duen egoera bezala, baizik eta etengabeko hobekuntza prozesu bezala, beren esku-hartze, kudeaketa eta gobernuaren alderdi konkretuetara zuzenduta.

Alde horretatik, zentzuzkoa da pentsatzea erakundeek indarrak eta ahuleziak izango dituztela, edo aukerak eta mehatxuak izango dituztela aurrean, beren erantzukizun sozialaren alderdi eta irizpideei dagokienez, neurri handiagoan edo txikiagoan, kudeaketa, gobernu eta esku-hartzearen eremu bakoitzean.

Horrenbestez, erakundearen erantzukizun soziala kudeatzeko prozesu hobe edo eraginkorrez hitz egingo dugu, une konkretu batean eta testuinguru jakin baterako.

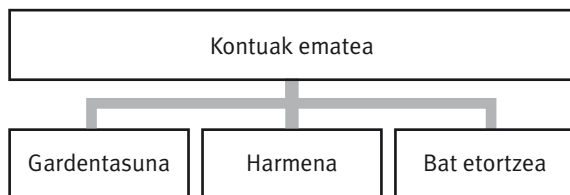
6. Erantzukizunaren kudeaketak barne hartu behar duen beste elementu bat da erakundeek **gardentasunez** jokatu behar dutela eta beren **jardunaren kontuak** eman behar dituztela.

Kontuak emateko printzipioa edozein erakunde publiko edo pribaturi aplikatu badakioke ere, bereziki azpimarratu behar da -beren misio eta jarduerengatik- pertsonengan eta/edo ondasun eta zerbitzu publikoetan edo interes orokorreko beste ondasun eta zerbitzu batzuetan eragina dutenei.

Printzipio hau beren jarduerak kanpoko baliabideez finantzatzen duten erakundeentzat ere da funtsezkoa, bai baliabide horiek publikoak badira eta bai pribatuak badira (partikularrenak edo instituzionalak).

Dena dela, bi arrazoi horiek alde batera utzita, gardentasuna eta kontuak ematea erantzukizun sozialaren ikuspegiaren osagai nuklearrak dira, eta erantzukizun soziala kudeatzeko edozein estrategiaren baitan sartu behar dira, zeren alderdi bakoitzarekin izan behar den harreman egokiaren jarduera inplizituak baitira.

Beraren aplikaziorako, garrantzitsua da bi kontzeptu horien arteko lotura definitzea eta argitzea.



Ikuspuntu kontzeptualetik, begiratu-ta, gardentasuna kontuak ematearen funtsezko zatia da, baina azken horiek beste bi printzipio ere sartuko lituzke barne: harmen (hartzeko gaitasuna) printzipioa eta bat etortze printzipioa.

Kontuak ematearen printzipioak esan nahi du erakundeak bere erantzukizunaren mende sartzen diren ekintza, omisio, arrisku edo mendedetasunak (instituzionalak, finantzarioak,...) esplikatu edo justifikatu behar dituela interes legítimoak dituzten alderdien aurrean (alderdi interesatuak). Beraren oinarria da erakundeak alderdi interesatuekin ezartzen duen harremana, alegia, haien itxaropenak eta beharrak detektatzeko, haienganako konpromisoak hartzeko, erakundearen kudeaketa eta gobernuan edo esku-hartzean integrazterakoan eta hartutako konpromisoetatik lotutako emaitzez informatzerakoan horiekin ezartzen duen harremana. Horrenbestez, erakundearen urteko kontuak jakinaraztea baino askoz ere gehiago da. Printzipio honen azpian gardentasun, harmen eta bat etortze printzipioak daude, erakundearen erantzukizun sozialaren kudeaketaren muina ukitzen baitute bete-betean.	Gardentasun printzipioak informazioa emateko (modu proaktiboan edo eskariei erantzunez) konpromisoa dakar berekin; informazio hori erakundearen politika, estrategia, prozesu, jarduera, emaitza, inpaktu eta arriskuei lotutako eduki esanguratsuei buruzkoa da, eta horren helburua da erakundearen jardueraren ebaluazioa ahalbidetzea, hartutako erantzukizunei (legezkoak eta etikoak) eta konpromisoetarako dagokienez. Harmen printzipioak (hartzeko irekitasuna) adierazten duena da beharrezkoa dela irekitasun inklusiboko prozesuak ezartzea, alderdi interesatuengana zuzenduta; adierazten du, halaber, prozesuak eta helburuak definitzeko erakundeak duen erantzukizuna, alderdi interesatuen eskarieratik eta haiekin hartutako konpromisoetatik ondorioztatzen diren hobekuntzak kudeaketan, gobernuan eta esku-hartzean integrazterako dagokienez. Bat etortze printzipioak erakundeak bereganatutako eta bere plan eta politiketan jasotako estandarrak edo konpromisoak betetzeko betebeharra dakar berekin, eta baita bere jokabide, emaitza eta inpaktuei buruzko informazioa neurtzeko eta jasotzeko betebeharra ere. Informazio hori alderdi interesatuei helaraziko zaie geroago, gardentasun printzipioa aplikatzearen emaitza gisa.
---	--

Hala:

- *Kontuak ematea* erakundearen komunikazio ekintza bat da; beraren helburua da erakundearen alderdi interesatuek iritzia osatu ahal izatea eta beraren jokabidea garai konkretu batean ebaluatzea. Proaktiboa izaten da beti.
- *Gardentasuna* erakundearen ezaugarri bat da, beraren alderdi interesatuek informazio esanguratsua iristeko benetan duten ahalmen mailarekin zerikusia duena -informazio hori gobernu, kudeaketa eta esku-hartzearekin du zerikusia, eta baita horri lotutako emaitza eta inpaktuekin ere-. Informazio horretara iristeko bidea erakundeak berak eskaini dezake bere kabuz, edo alderdi interesatuen baten eskariari erantzun diezaioke.

Kontuak emateko ekintzaren irismena eta beraren kanal eta edukiak ezin definitu daitezke alderdi interesatuei entzun gabe, zeren bestela ez baitira eraginkorrak izango. Halaber, ezin da, eta ez da komenigarria, prozedura bakar bat kontsideratzea alderdi guztientzat, zeren bakoitzak bere berezitasun eta itxaropen propioak izango baititu, eta horiek kanal, harreman-prozesu eta eduki propioak eskatzen dituzte kontuak ematerakoan.

Alde horretatik, oso ausarta da pentsatzea erakundearen urteko oroitidazkia argitaratzea aski dela zeregin hori gauzatzeko, hots, alderdi interesatuei kontuak emateko.

Izan ere, zaila da beraren edukiek jasotzea alderdi guztientzat funtsezkoa den informazioa, eta, gainera, nekez pentsa daiteke harreman eta komunikazio prozesuek eta horren kanalak eta formatuak, zeinahi delarik ere, egokiak izango direla alderdien profiltentzat -horiek desberdinak baitira- eta neurri bereko eraginkortasuna izango dutela horientzat guztientzat.

Batzuetan, gainera, beharrezkoa izan daiteke egokitzapenak egitea kategoria edo familia konkretu berean kokatutako alderdiren batentzat. Hala, seguruenik, erakundearen jardueraren hartzaille diren pertsonen izango dituzten itxaropenak eta bilatuko duten informazioa ez dira izango baliabideak jartzen dituztenek dituzten berdinak. Eta, horien barnean ere, seguruenik itxaropen desberdinak izango dituzte baliabideak beren kabuz -erakundearen balio, misio edo ideologiarekin identifikatzeagatik- jartzen dituztenek eta diru-emaile instituzional publiko edo pribatuek.

Horrenbestez, “zeri buruz eman behar ditu kontuak Hirugarren Sektoreko erakunde batek?” dioen galderaren aurrean, erantzuna bere alderdi interesatuen profilari egokitu behar zaio, bakoitzari jakinarazi behar zaizkion eduki esplizituei dagokienez.

Hala, erakundearen eta bere alderdi interesatuen arteko harreman prozesuari (“alderdi interesatuekiko harreman-zikloa”) dagokionez, prozesu horrek ahalbidetu beharko luke definitzea, beste alderdi batzuen artean, zertaz eta zer modutan emango zaizkion kontuak alderdi bakoitzari.

Hala eta guztiz ere, orokorrean, esan daiteke puntu hauei buruzko informazioa eman beharko lukeela, gutxienez: politikak, estrategiak, jarduerak (proiektu eta zerbitzuak), emaitzak eta inpaktuak, alderdi interesatuen parte-hartzea eta finantziakzioa, eta baita beste edozein jokabide edo gertaera esanguratsu ere.

Bereziki beharrezkoa da argitzea kudeatutako baliabideen, jardueren eta lortutako emaitza eta inpaktuen arteko lotura.

7. Oraintxe aipatu dugunarekin bat etorritik, erakunde baten erantzukizun sozialaren kudeaketa eraginkorra izan dadin, **alderdi interesatuen parte-hartzerako sistemak txertatu behar dira erakundearen gobernuan, kudeaketan eta esku-hartzean.**

Zalantzarik gabe, badirudi parte-hartze printzipioa hurbila eta naturala dela Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, zeren esku-hartzearen logikaren barnean sartuta egoten baita gizarte ekintzaren eta garapenerako lankidetzaren erakunde ugartan.

Nolanahi ere, parte-hartze printzipioa alor sozialeko erakundeen kulturatik hurbilago dagoela esan badaiteke ere, hori ez da ontzat eman behar den zerbait, hots, ezin esan daiteke horrela dela berez.

Hau da, ezin da aurretik suposatuko horrek ezabatzen duela alderdi interesatu bakoitzak eskatzen duen parte-hartze prozesua aztertze beharra, hala esku-hartzean nola erakunde bakoitzaren kudeaketa eta gobernu sistemetan.

Beste alde batetik, parte-hartze prozesuek neurri, irismen eta prozedura desberdinak izango dituzte alderdi interesatu bakoitzarentzat, alderdi guztientzat irekita egon arren.

Hala, adibidez, alderdi interesatu bakoitzak erakundearen gobernuan duen parte-hartzearen grdua beraren figura juridikoaren mende egongo da, beste alderdi batzuen artean.

Horrenbestez, elkarte batek bazkideen parte-hartzerako sistema zabalagoak izango ditu fundazio batek baino, hori patronatu baten bidez gobernatzen baita.

Gauza bera ikus daiteke, adibidez, langileen eta boluntarioen parte-hartze prozesuen kasuan ere; izan ere, prozesu horiek asko aldatzen dira faktore hauen arabera: pertsona horien kopurua, langileen eta boluntarioen artean dagoen proportzioa, erakundearen ibilbidea, beraren balioak eta erakundearen izaera mota (figura juridikoa).

2.3. ESaren ikusmoldea Hirugarren Sektorean txertatzeko arrazoiak

Kapitulu honetan, erakundeen legitimitate sozialaren eraikuntzari eusten dioten zutabeen inguruko hausnarketari helduko diogu, erantzukizun sozialak legitimitate horren sorreran eta iraupenean duen balioa azpimarratuz.

Horren ostean, Hirugarren Sektoreko erakundeen erantzukizun sozialaren kudeaketarentzat erferentziatzen har daitezkeen gako batzuk eskaini ditugu.

Kapitulu hau bukatzeko, aipatuko dugu zer arrazoi bultzatzen ditzaizkaten Hirugarren Sektoreko erakunde bat erantzukizun sozialeko ikusmolde bat hartzea edo indartzera.

Badira aldagai batzuk, lagungarriak direnak ulertzeko zergatik txertatu behar den ikusmolde hau Hirugarren Sektoreko erakundeetan.

1. Garbi dago Hirugarren Sektoreko erakundeek garrantzi sozial berezia hartu dutela azken urteotan, eta, hortaz, beren eragina eta erantzukizuna handiagoa dela. Gainera, erakundeek pertsonen oinarritzko eskubideekin modu zuzenean lotuta dagoen jarduera-eremu bat berenganatzen dute.

Beren eginkizun sozialak eta garatzen dituzten zereginak gauzatzeko aitortzen zaien legitimitateak erantzukizunaren kudeaketa zorrotza eskatzen dute, bai beren erabakietan eta bai gobernu, kudeaketa eta esku-hartzearekin zerikusia duten jardueretan.

2. Gainera, Hirugarren Sektoreko erakundeak eginkizun jakin batez sortzen dira, alegia, pertsonen eskubideen aitortza eta erabilera errealekin eta beren bizi-kalitate duinarekin zerikusia duten arazo eta beharren eremuan jardutea. Behar horiek ez dute konponbide eraginkorrik izan ez gizartearen aldetik, ez politika publikoen aldetik eta ezta merkatu ekonomikoen aldetik ere.

Are gehiago, erakundeek ez dute arazoaren ondorioen konponbidean soilik lan egin nahi, baizik eta, ahal den neurrian, arazoa sortzen duten kausen eraldaketan ere, eragin-estrategien bidez (sentsibilizazioa, salaketa, eskubideen sustapena...) eta beste esku-hartze estrategia batzuen bitartez.

Hala, erakundeen aktibo nagusietako bat gizarteak haiengan jartzen duen konfiantza da; izan ere, gizarteak hautematen du interes orokor eta soziala bilatzen dutela, independentziaz jokatzeko dutela beste aktore batzuen aurrean, eta kudeaketa eraginkorra garatzen dutela, irtenbide konkretuak eskainiz agerian dauden behar eta arazo jakin batzuei.

Orain arte, gako horiei eustea lagungarria izan da Hirugarren Sektorea aitortuta egon dadin aktore eraginkor eta legítimo bezala, eta mintzakide esanguratsu bezala ere bai.

3. Erakundeek presentzia eta parte-hartze handiagoa dute politika publikoei buruzko eztabaidan edo arau-esparruen eraikuntzan, eta, hortaz, beharrezkoa da erantzukizun sozialaren kudeaketa ere indartzea, bai erakundeen barnean eta bai kanpoan.

Sektoreak izan duen hazkunde kuantitatibo eta kualitatiboak (jarduteko eta mintzakide moduan aritzeko gaitasun handiagoa, erakundeak osatzen dituzten pertsonen profilaren dibertsifikazioa, kudeatzen diren baliabideen hazkundera...) exijentzia bat planteatzen die erakundeei, hots, beren gobernu, kudeaketa eta esku-hartze sistemaren koherentziarekin zerikusia duten gaiei aurre egitea, hain zuzen ere erantzukizun sozialaren ikusmoldearen oinarrian dauden gakoetatik.

4. Hirugarren Sektoreko erakundeek, pertsonen bizitzaren kalitatea eta duintasuna hobetzeko ekimenaren bidean, eboluzio jakin bat izan dute beren estrategia guztietan, hala gainditu behar dituzten erronka berriei egokitzeko nola eraginkorrak izateko helburu horren lorpenean.

Eta beren ekintza (gobernua, kudeaketa, esku-hartzea) erantzukizunez betetzeak gero eta neurri handiagoan planteatzen dizkien erronkei begira ere egin behar dute hori, moda bat izan daitekeela alde batera utzita, eta ez gizarteak eragile sozialei (enpresak, administrazio publikoak, Hirugarren Sektoreko erakundeak...) planteatzen dien exijentzia bat delako soilik.

Esan dugun bezala, erantzukizun soziala ez da lortzen den bikaintasun estadio bat, baizik eta etengabe gauzatzen den ariketa bat.

Izan ere, asko dira Hirugarren Sektoreko erakundeek gainditu behar dituzten erronkak, erantzukizun handiagoko paradigma berri honetan.

Erronka horietako asko komunak izango dira, eta beste batzuk erakunde bakoitzarenak, beren ezaugarriei lotuta: izaera, misioa, balioak, hartzailak, esku-hartze eremua, presentzia geografikoa, tamaina, eta abar.

Erronka horiek arazo eta dilemak planteatzen dizkiete erakundeei, modu kolektiboan bete behar duten erantzukizun sozialari lotuta, borondate indibidualak alde batera utzita, hori guztia kudeatzeaz batera.

Erronka, arazo eta dilema horiek gai hauekin dute zerikusia:

- **Gobernua:** koherentzia misio eta balioekin; independentzia edo autonomia; pertsona interesatuek erabakietan parte hartzea; gobernu organoak indartzea; gardentasuna eta gobernuari buruzko kontuak ematea; interesen arteko gatazkak prebenitzea eta konpontzea; ustelkeriaren aurkako neurriak, ondarearen kudeaketa arduratsua, eta abar.
- **Kudeaketa:** plangintza estrategikoaren hedapena; lanaren funtsezko eskubideak eta lan baldintzak; soldatuko pertsonen eta boluntarioen kudeaketa; funts eta baliabideak eskuratzea eta kudeatzea; gardentasuna eta kudeaketari buruzko kontuak ematea; auditoriak eta ebaluazioak, eta abar.
- **Esku-hartzea:** pertsona onuradunen eskubideak eta zerbitzuen kalitatea; esku-hartzearen identifikazio, formulazio, gauzape eta ebaluazioa; beste aktore batzuekiko lotura (publikoak eta pribatuak); eragin sozial eta politikoa; erantzukizuna esku-hartze eta hornidura katean, eta abar.

Hain zuzen ere, hurrengo kapituluan erantzukizun sozialaren funtsezko alderdi batzuen azterketan sakonduko dugu, Hirugarren Sektoreko erakundeen ikuspegitik, hemen planteatu diren gai asko nabarmenduz.

3. ESaren funtsezko alderdiak Hirugarren Sektoreko erakundeetan

Puntu honetara iritsita, aplikazioaren unera hurbiltzen gara. Horrek eskatzen du argitzea **zerena den erantzulea** erakundea **eta zer estrategia aktibatu behar dituen** bere erantzukizun sozialaren guneak itxuratzen dituzten alderdi horien erantzukizuna hartzeko.

Kapitulu honek lehenengo puntuari buruzko orientabideak eskaintzen ditu, eta, hortaz, erantzukizun sozialaren objektua (zer?) aztertzen du bereziki; gero, hurrengo kapituluan, “nola” galderari helduko diogu.

Horrenbestez, beraren helburua da Hirugarren Sektoreko erantzukizun soziala betetzean kontuan hartu behar diren funtsezko alderdi batzuk aurkeztea, gizarte ekintzaren eta garapenerako lankidetzaren alorreko erakundeetara arreta berezia zuzenduz.

Eta hori egiteko, interesgarritzat jo da edukiak bi dimentsio edo planoren arabera aurkeztea, hots, erantzukizun sozialaren kudeaketan normalean bereizi ohi diren bi dimentsio edo planoen arabera:

- Lehenengoak aztertu nahi du nola txertatu ote daitezkeen erantzukizun sozialaren printzipio eta irizpideak erakundearen barrurantz, beraren gobernu eta kudeaketan, eta barneko alderdi interesatuekiko harremanean (bazkideak, boluntarioak, soldatako pertsonak...).
- Bigarrenak aztertu nahi du nola txertatu ote daitezkeen kanporantz, erakundearen jardunean eta kanpoko alderdi interesatuekin dituzten harremanetan (hartzaileak, administrazio publikoak, enpresak, gizarte...). Eta hor sartzen da, halaber, erakundeek beste aktore batzuen erantzukizun sozialean duten eragina.

Bi plano horietan, determinatu behar da nola lortu daitezkeen erakundeak betetzea bai legezko betebeharrak eta bai alderdi interesatuekin dituen borondatezko konpromisoak, batez ere azkeneko erabiltzaileei begira. Azken hori da, geroago adieraziko dugun bezala, erakundearen erantzukizunaren eremu nagusia.

Hala, erantzukizun sozialaren **barneko planoari** dagokionez, hauxe jorratuko dugu:

1. Erantzukizun soziala erakundearen gobernuan.
2. Erantzukizun soziala erakundearen kudeaketan, eta horri lotuta:
 - 2.1. Erantzukizuna plangintza estrategikoaren hedapenean (hori, bestalde, gobernuan eragina duen alderdi bat ere bada).
 - 2.2. Erantzukizuna pertsonen kudeaketan, bi alor bereiziz: lan eskubideen errespetua eta babesa, eta pertsonak kudeatzeko sistema.
 - 2.3. Erantzukizuna funtsak eta baliabideak eskuratzeko eta kudeatzeko zereginen (horren barnean sartzen dira, halaber, finantzatzaileekiko harremanei dagozkien alderdiak).

Eta, **kanpoko planoari** dagokionez:

1. Erantzukizuna pertsona hartzaile eta erabiltzaileen eskubideekin.
2. Erantzukizuna beste aktore batzuekiko harremanei begira, hau da, hartzaileak edo erabiltzaileak ez diren pertsonakiko harremanei begira, batez ere eragin sozial eta politikoa duten jardueren dagokienez (horiek ere esku-hartzearen osagaiak dira).

3. Erantzukizuna esku-hartzean, beharren identifikaziotik ebaluazioraino (horrek badu lotura, beraz, bere kudeaketarekin).
4. Esku-hartze edo hornidura kateari lotutako erantzukizuna.

Bukatzeko, erantzukizunaren beste alderdi batzuk kontsideratuko ditugu, hots: **legezko araudia betetzeari dagokiona** eta barneko zein kanpoko alderdi interesatuekin hartutako **boronda-tezko konpromiso**ei dagokiena.

Edonola ere, hasieran aipatzen genuen bezala, bereizkuntza hori artifizial samarra da, ondorio praktikoei begira eginda, erantzukizun sozialaren kontzeptualizazioa eta horren estrategiaren hedapena erakundeetan errazteko xedez. Eta garrantzitsua de ulertzea bi plano horiek estu lotuta daudela elkarrekin, nahiz eta hemen bakoitza bere aldetik jorratzen dugun.

Hala eta guztiz ere, alor praktikoan, erantzukizun sozialeko irizpideak erakunde batean poliki-poliki txertatzea planteatzen bada, arriskuen kudeaketaren eta koherentziaren ikuspuntutik, barneko maila kontsideratu beharko litzateke aurrena. Hala, zalantzarik gabe, barneko jarduera-estrategia koherente bat hartu behar da abiapuntutzat.

Dena dela, baliteke erakunde batzuek aurretik txertatuta izatea erantzukizun sozialeko irizpide eta betekizunak beren esku-hartze estrategietan, baina, beste alde batetik, erantzukizun sozialeko irizpide eta betekizunak barneko planean neurri berean garatu ez izana.

Kasu horretan, logikak gomendatzen duena da neurriak hartzea erakundearen erantzukizun sozialeko estrategiak koherenteak izan daitezen kanpoko planoaren eta barneko planoaren artean. Era horretan, beraren legitimitatea zalantzan jar lezaketen arriskuak saihesten saiatuko ginateke, baldin eta inkoherentzia esanguratsuak agertuko balira gizarteari proposatzen dionaren eta barnean bizi duenaren artean.

Muturrekotzat har daitezkeen kontraesanek gain -barneko praxia espresuki kontrajartzen zaiolako erakundearen helmuga sozialari-, gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren moduko alorretan esku hartzen duten erakundeek arreta berezia jarri behar dute beren barneko praktikak printzipio hauek bete ditzan: diskriminaziorik eza eta aukera berdintasuna erakundearen barnean, sexua, adina, jatorria eta autonomia maila... zeinahi direlarik ere. Gizarte Ekintzaren Hirugarren Sektoreko erakundeek kasuan, gero eta dibertsitate handiagoa izan beharko lukete beren baitan biltzen diren pertsonen ikuspuntutik (sexua, adina, jatorria, autonomia maila), eta benetan parte hartzeko aukerak eskaini horiei guztiei, beren maila guztietan.

Bukatzeko, erantzukizun sozialeko estrategien aplikazioan gehien kontsideratzen diren alderdiak dira pertsonen (langileak, boluntarioak...), baliabideekin (materialak eta ekonomikoak), harremanekin (hartzaile eta onuradunekin, tokiko komunitatearekin, administrazio publikoekin, hornitzaileekin eta gizartearekin) eta jardueraren emaitza eta inpaktuekin zerikusia dutenak.

Hemen alderdi horiek eta garrantzi handiko beste batzuk aipatu badira ere, beste asko ere har litezke kontuan (ikus II. Eranskina). Eta, edozein kasutan, erakunde bakoitza da “zeren erantzukizuna duen” definitu behar duena -zerena den erantzulea-, bere eginkizun sozialaren (misioa edo izateko arrazoiak), bere esku-hartze eremuaren eta bere berezitasun propioen arabera, arau-esparrutik eta alderdi interesatuekiko konpromisoetatik ondorioztatzen diren betebeharrak kontuan hartuta.

3.1. ESaren barne dimentsioaren funtsezko alderdiak

3.1.1. ESa erakundearen gobernuan

Gobernu organoak dira erakundearen soberania bideratzen dutenak, erabaki estrategikoak hartzearen bidez, erabaki horien ezarpena gainbegiratzearen bidez eta horien ebaluazioaren bitartez -beste alderdi batzuen artean-.

Horrez gain, erakundearen gobernuak badu rol ideologiko bat, printzipio edo balioak bermatzen dituen eta berebiziko garrantzia duena erakundearen politikak eta estrategiak definitzerakoan, misio eta balioekiko koherentzia segurtatzerakoan eta erakundearen autonomia bermatzerakoan.

Beste alde batetik, erakundearen gobernuak izan behar da beraren erantzukizun sozialeko estrategia diseinatzeaz arduratzen dena; eta, aldi berean, erantzukizun sozialeko estrategiak erakundearen gobernuak kontsideratu behar du bere alderdi nagusien artean.

Erantzukizun sozialeko estrategia bat erakunde batean txertatu aurretik, beharrezkoa da ebaluatzea ea gobernu sistema (beraren definizioa eta beraren praktika) koherentea ote den beraren identitatearekin (misioa eta balioak), beraren ikuspegi eta helburu estrategikoekin, eta gobernu sistemaren inguruan alderdi interesatuekin hartutako konpromisoekin.⁸

Orobat, beharrezkoa izango da kudeaketaren eta gobernuaren arteko harremanak identifikatzea, maila bakoitzaren funtzioak eta ardurak eta horien arteko lotura maila ondo definituta ote dauden aztertzeke.

Bada lotura estu bat gobernu sistemaren eta figura juridikoen artean (elkartea, fundazioa, gizarte ekimeneko kooperatiba...); izan ere, lehen esan dugunez, figura juridiko horiek parte-hartze sistema desberdinak sorrarazten dituzte, eta baita parte-hartze maila desberdinak ere, erakunde bat osa dezaketen taldeen artean.

Dena dela, kasua zeinahi delarik ere, funtsezkoa da gobernu organoek kudeaketa gobernatu eta bideratu dezatela. Eta horri dagokionez, adibidez, garrantzitsua da arreta eskaintzea egoera konkretu batzuei, hala nola batzorde edo batzarrek pertsona bakarreko lidergoen aurrean sentitu dezaketen ahuleziari -erakunde txikietan, seguruenik-; edo zuzendaritza edo kudeaketa taldeen aurrean, hazi eta konplexuago bilakatu diren erakundeetan.

Alde horretatik, garrantzitsua da ulertzea nola konektatzen diren gobernuaren deliberazio-prozesuak kudeaketaz arduratzen diren organoekin, eta, hortaz, beraren erabakiak nola ezartzen diren. Orobat, ulertu behar da nola helarazten den informazioa, eta nola azaltzen diren kontuak, kudeaketa organoetatik gobernu organoetara.

Erakundearen gobernuan, gardentasuna giltzarria da bazkide, babesle edo kideenganako harremanetan, zeren funtsezko oinarria baita zuzendaritza exekutiboaren organoen kudeaketaren egokitasunari buruzko irizpideak sortzeko.

⁸ Horri buruzko erreferentzia interesgarri bat Elkarbanatuz-ek egindako egokitzapen etikoko prozesua da: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/123_Presentaci%C3%B3n%20Elkarbanatuz.pdf

Gobernu organoek pentsatzen badute ez dutela informazio egokirik jasotzen (garaiz, zuzena eta osoa), erabakiak hartzeari begira, harreman garden baten existentzian duten konfiantza ahuldu egingo da, eta, hortaz, pertsonengan duten konfiantza ere ahulduko da, seguruenik, eta baita egitura exekutiboak hartzen dituen erabakietan jarritako konfiantza ere.

Bestalde, gobernu organoek gardentasun printzipio berbera hartu behar dute erakundeko alderdi interesatuekin dituzten harremanetan.

Eta gardentasuna ezin da ulertu ikuspuntu kuantitatibotik soilik, edo ikuspuntu ekonomiko-kontabletik ere, informazio ekonomiko-finantzarioan zentratua. Horrez gain, alderdi kualitatiboak ere hartu behar ditu barne, alegia, erakundearen gobernu, egitura eta praktikei buruzko alderdiak eta erabakiak hartzeko prozesuekin lotutako alderdiak.

Erakundeen gobernuak izaera gardena izan behar du, bere egitura aplikatzekoak diren legeetara egokitzeaz gain. Eta, gobernuaren alorrean bete behar duen araudia zeinahi delarik ere, ondorengo printzipioen arabera jardun beharko luke.

Gobernuaren alorreko jardunbide egokien printzipioak

- Erakundearen zuzendaritza gainbegiratu eta ebaluatzen duen eta kudeaketarekin, aurrekontuekin eta estrategiak betetzearekin zerikusia duten gaiak kontrolatzen dituen organo bat izatea.
- Estrategia globala definitzea, erakundearen helburuekin bat etorritik, eta baliabideen erabilera eraginkor eta egokia, emaitzen balorapena, osotasun finantzarioaren iraupena eta erakundearen misio eta balioekiko adostasuna bermatzea.
- Erakundearen izenean edo berarentzat lan egiten duen pertsonalaren edozein eroskeria- edo ustelkeria-ekintzaren prebentzioa, detekzioa eta horren aurkako borroka segurtatzen dituen sistema bat ezartzea. Horretarako, edozein alderdi interesatuentzat irisgarriak diren salaketak sistema eraginkorrak ezarri beharko ditu erakundeak.
- Gobernu organoaren kideen izendapen, eskumen eta jardun-aldiari buruzko prozedura idatziaz zehaztea, eta baita interesen arteko gatazkak prebenitzeari eta konpontzeari buruzkoak ere.
- Gobernu organoaren kideak izendatzeko eta ordezkatzeko eskumena duen batzar orokor bat egitea aldizka.
- Lana hobetzeko moduari buruz alderdi interesatuek egiten dituzten iradokizunei arretaz entzuteko prozedurak definitzea, eta erakundearen jardueraren efektuak beren interesetan zuzenean nabaritzen dituzten pertsonen ekarpenak bultzatzea. Alde horretatik, erakundearen programa eta politikei buruzko iritzia emateko erraztasunak eman behar dira.

Bukatzeko, erakundeak bermatu behar du alderdi interesatuek informazio osoa -kuantitatiboa eta kualitatiboa- izateko duten eskubidea, batez ere bazkide, kide edo babesleek dutena. Horren ildotik, ez du datu edo gertaera esanguratsurik ezkutatu edo desitxuratu behar, eta informazio zuzena segurtatu behar du, erakundean norberak duen posizioa alde batera utzita.

Adibidez, gobernu kode batzuek gomendatzen dute bazkide, kide edo babesleek a) informazio zehatza eta osoa jaso behar dutela batzar nagusiaren aurretik eta batzorde edo kontseiluen bileren aurretik; b) erakundeak argitaratu behar dituela batzorde edo kontseiluek batzarrera eraman nahi dituzten proposamenak.

Beste alde batetik, batzorde edo kontseiluetako kideek beren leialtasun betebeharra betetzen dutela segurtatzeko, erakundeek politika, arau edo prozedurak izan ditzakete definituta kide horien-gandik espero diren jokabideak objektibatze eta egiaztatze.

Bertan, honelako jokabide jarraibideak jaso daitezke:

- a) Erakundearen datu eta informazioei buruzko sekretua gordetzea.
- b) Horrelako postuetan ez aritzea beste erakunderen batean, baldin eta horrek eragina badu batzorde edo kontseiluan bete behar duen eginkizunean.
- c) Batzorde edo kontseiluaren eta erakundearen kideen arteko interes gatazkak saihestea, edo gutxienez horri buruz informatzea.
- d) Erakundearen erabilera desegokia debekatzea, edo beraren barruan duen posizioarena.
- e) Deliberazio eta bozketetan ez esku-hartzea, baldin eta horiei lotutako interes partikularra badute.
- f) Eurekin zerikusia duten erreklamazio edo salaketen berri ematea erakundeari, beren garrantziagatik eragina izan badezakete erakundearen erantzukizunean eta izen onean.

3.1.2. ESa erakundearen kudeaketan

Erantzukizun sozialeko sistema baten ezarpena erakundearen gobernuak bultzatu behar du, eta beraren kudeaketan zehaztu behar da.

Guztiak sakon jorratzeko asmorik gabe⁹, erantzukizun sozialak kudeaketaren hiru eremutan du bereziki eragina: plangintza estrategiko eta operatiboa; soldatako pertsonalaren eta boluntarioen kudeaketa; eta erakundearen bideragarritasun ekonomikoa, funts eta baliabideak eskuratzearen bidez.

Ikus dezagun, xehetasun handiagoz, erantzukizun sozialak eremu horietako bakoitzean duen irismena.

Erantzukizuna plangintza estrategiko

Plangintza erantzukizun konpartituko eremu bat da. Hala, gobernu organoak dira erakundearen estrategia orokorra definitu behar dutenak, gero zuzendaritzak gauzatu dezan, bai ardatz funtzionala (kudeaketa) eta bai operatiboa (esku-hartzea).

Esan berri dugun bezala, batzuen eta besteen arteko lotura segurtatzea funtsezkoa da erantzukizun sozialeko estrategiaren aplikaziorako; izan ere, eguneroko erabaki eta operazioetara iritsi behar da.

⁹ Ingurumen-arrisku eta -inpaktuen kudeaketa ere erantzukizun-eremu bat da Hirugarren Sektoreko erakundeentzat, nahiz eta alor horretan izan ditzaketen inpaktuak enpresa edo administrazio publikoenak baino txikiagoak diren. Erakunde batzuek horrelako alderdiak txertatu dituzte beren kudeaketan, poliki-poliki, instalazioen kudeaketari eta baliabide materialen erabilerari lotuta: birziklapena eta hondakinen kudeaketa (papera, tonerra, mugikorrak, ordenagailuak...) eta kontsumoen murrizketa (papera, ura, elektrizitatea...).

Erantzukizun sozialaren kudeaketa (hurrengo kapituluan sakonago jorratuko dugu):

- Hemen hasten da, erakundearen estrategiaren definizioan, ingurunearen eta erakundearen diagnosia abiapuntutzat hartuta (barnek azterketa), alderdi interesatuen ikuspegia kontuan hartuta.
- Eta, aipatu dugun bezala, kudeaketaren prozedura arrunt edo ohikoetan integratzen da. Kontua ez da sistema paralelo bat sortzea erantzukizun sozialaren kudeaketarako.

Erantzukizun sozialaren kudeaketaren prozesuak gobernu eta kudeaketa prozesuetan integratzea da erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia bideragarri bat (iraunkorra) gauzatzeko modu bakarra.

Asmoa ez da erakundeari beste betebeharrak baten zama ezartzea, baizik eta bere konpromisoak ezartzen, ordenatzen eta betetzen laguntzea, bere kudeaketa sistema arruntaren bitartez.

Erantzukizun sozialaren kudeaketa zeharkako jarduera bat da erakundearen kudeaketan, eta, horretaz, nahiago dugu erantzukizun soziala kudeatzeko prozesu batez hitz egitea, sistema batez hitz egin baino.

Hori ondo egiten badugu, erantzukizun soziala berez -zerbait natural bezala- integratuko da erakundearen gobernu eta kudeaketan eta beraren esku-hartzean. Eta ez betekizun periferiko bezala.

Hain zuzen ere, plangintzaren alorrean (estrategikoa eta operatiboa) erakundeak duen erantzukizuna da segurtatzea bere estrategiak -erantzukizun sozialaren estrategia barne sartuta- koherenteak direla bere identitatearekin (misioa eta balioak) eta bere posizionamenduekin (ikuspegia, orientabide estrategikoak), eta badutela eragina, zeharkakotasunez, sail edo atal guztietan eta horien eguneroko erabaki eta operazioetan.

Hala, erakundearen estrategia definitu baino lehen (eta, horren barruan, erantzukizun sozialaren estrategia), gomendagarria da hausnarketa-fase bat garatzea (diagnosia), estrategiarentzako proposamenak edo diseinua egiteko fasearen aurretik.

Edozein estrategia diseinatu baino lehen, badirudi logikoa dela hausnarketa bat egitea; bada, hausnarketa hori are garrantzitsuagoa da erantzukizun sozialaren estrategia diseinatu behar denean. Horregatik, bai erakundearen barneko planoa (governua, kudeaketa eta barneko alderdi interesatuekiko harremanak) eta bai kanpoko planoa (esku-hartzea, beste alderdi interesatu eta aktore batzuekiko harremanak) kontuan hartzen dituen hausnarketa bat planteatu beharko da.

Fase honetan, oso garrantzitsua izango da zorrotza izatea, zeren lortzen diren emaitzak eta informazioa oinarritzat hartuko baitira diagnosia egiteko eta erantzukizun sozialaren estrategia definitzeko. Horrenbestez, oinarritzat hartzen dugun informazioa ahalik eta zabalena eta kontrastatuena izan beharko da eta askotariko iturrietatik hartu beharko da, erabaki estrategikoak hartzerakoan oinarritzat hartuko ditugun emaitzak fidagarriak izan daitezten.

Erantzukizun sozialari dagokionez, komenigarria da alderdi interesatuen itxaropenen identifikazioa (diagnosi-fasea) eta helburuen ezarpena (proposamen-fasea) plan estrategikoa prestatzerakoan egitea -hurrengo kapituluan hitz egingo dugu horretaz-.

Dena dela, modu batean zein beste batean eginda, barne hartu behar dute erakundearen helburuen eta estrategiaren berrikuspena eta -hala dagokionean- egokitzapena; izan ere, erakundearen misio, ikuspegi eta balioen adierazpenak eta beraren helburu estrategikoek haxe integratu behar dute:

- alderdi interesatuen itxaropen eta beharrak betetzeari buruz ezartzen diren lehentasunak, eta, hortaz, espero diren emaitzak, haien eskubide eta aukeren gaineko inpaktu bezala.
- eta bere erantzukizun soziala betetzeari lotuta erakundeak lehenetsi dituen gainerako alderdiak.

Erantzukizuna pertsonen kudeaketan

Orokorrean, pentsatzen da erakundearen emaitzak eta arrakasta beren soldatoko pertsonalaren eta boluntarioen lanaren kalitatearen isla direla¹⁰, neurri batean, eta baita aplikatutako kudeaketa praktiken kalitatearena ere.

Hala, soldatoko pertsonalaren eta boluntarioen eskubideak bermatzeaz gain, erakundeek borondatezko konpromisoa hartu beharko lukete pertsonen garapen eta zaintzarekin inbertsioarekin, batez ere gizarte ekintza edo garapenerako lankidetzaren moduko eremuetan, zeren hor beharrezkoa baita prestakuntza ematea, pertsona bera lantzea eta zaintza eta auto-zaintzako estrategiak garatzea.

Beste alde batetik, Hirugarren Sektoreko erakundeetan ezin da eraginkortasunik egon, eta ezta koherentziarik ere, parte-hartzerik gabe eta taldekako lanik gabe.

Parte-hartzea eta taldekako lana koherenteak dira erakunde askoren helburu sozialarekin, eta, gainera, ezagutza konpartitua (esku-hartzeari lotuta, kudeaketari lotuta...) eta balio zein kultura komunak sortzen dituzte, eta baita pertsonen konpromisoa ere, hala balioekin nola beren laguntzarekin eraikitzen diren praktikekin.

Eta ezagutzak, balio konpartituek eta konpromisoak eusten diote pertsona bakoitzaren erantzukizunari, erabakiak hartzerakoan.

Gainera, komenigarria izango litzateke langileen eta euren ordezkarien parte-hartzerako politika bat definitzea, euren eragin berezia duten politika eta prozesuetan, hala nola, prestakuntza, barneko komunikazioa, gauzatzen duten lanaren ebaluazioa, beren karrera profesionalen garapena...

Eta beste gai batzuk ere jorratzea, hala nola: soldata handienaren eta txikienaren artean dagoen distantzia; urrakortasun egoeran dauden pertsonen erakundearen integrazioa; gizonen eta emakumeen arteko berdintasun politikak, besteak beste.

¹⁰ Boluntarioak dira erakundearen barnean borondatezko jarduera bat garatzen duten pertsonak (bazkideak direnak eta bazkide ez direnak), testuinguru bakoitzean aplikatzekoa den Legeak hori definitzen duen moduan; horri dagokionez, ulertuko da askatasunez hartutako konpromiso bat dela, dohainik gauzatzen dena erakunde baten esparruaren baitan. Hirugarren Sektoreko erakundearen oinarri soziala boluntario moduan diharduten pertsonen osatuta dago (bazkideak eta kolaboratzaileak), neurri handi batean; kasu batzuetan, boluntarioak ukitutako pertsonak berak dira, eta haien ekarpena funtsezkoa da bai gobernurako eta bai kudeaketa eta esku-hartzerako. Hirugarren Sektoreko erakundeetan, oinarri soziala sendotzea eta elkarte-bizitza dinamizatzea garrantzi handiko alderdiak dira, eta, hortaz, zaindu egin behar dira, bai "pertsonen kudeaketa" kontzeptuaren baitan sartzen badira eta bai hor sartzen ez badira.

Orokorrean, beharrezkoa da koherentzia gordetzen saiatzea erakundeak sozialki proposatzen duenaren eta bere baitan eratzen diren lan harremanen eta bestelako harremanen artean.

Giza baliabideei buruzko politikak:

- guztiz bat etorri beharko luke lanari buruzko nazioarteko eta nazio mailako araudiekin, eta irabazi-asmorik gabeko sektorearen jardunbide egokiak aplikatu beharko lituzke, kontratatutako pertsonen eta pertsona boluntarioen eskubideei dagokienez;
- kontratatutako pertsonen ezagutza sakonean oinarritu beharko lirateke, bai pertsona kontratatua (askotariko profil profesionalak eta adinak, eta posizio desberdinak erakundearen egitura...) eta bai boluntarioa (bazkideak, kolaboratzaileak...); hala, sinplifikazioak saihestuz, erakundea osatzen duten itxaropen eta beharren dibertsitatea eraman ahal izango litzateke erakundearen politiketara.

Lan eskubideen errespetua eta babesa

Garbi dagoenez, zaindu behar den lehenengo alderdia da giza eskubideen errespetua eta babesa, erakundearen politiken aldetik. Eta, kasu honetan, erakundeak kontratatutako pertsonen dagokienez.

Horretarako, Nazio Batuen dokumentuek jasotzen dituzten alderdiak kontsideratu behar dira (Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsala, enpresa multinazionalen eta giza eskubideei buruzko arauak...), eta baita LANeren konbentzioek jasotzen dituzten eskubide soziolaboralekin zerikusia duten alderdiak ere.

Erakundearen politika eta prozedurek segurtatu behar dute arau horietan jasotako gutxieneko alderdiak betetzen direla, alegia, gai hauekin zerikusia duten gutxieneko alderdiak betetzen direla: pertsonen duintasuna; diskriminaziorik eza, beraren forma guztietan; abusu fisiko edo psikikoa eragozteko; haur-lanaren eta lan behartuaren abolizioa; elkarrekin eratzeko eta negoziatzeko kolektiborako eskubidea; iritzi askatasuna; pribatutasunerako eskubidea; eskubide erlijioso eta zibikoak; kontratua izateko eskubidea; lan ordutegiaren definizioa; laneko ingurunearen baldintzak eta laneko osasun eta segurtasuna...

Horrenbestez, gutxienez oinarritzko alderdien errespetua segurtatzen duten politika eta prozedurak definitu behar dira eta modu eraginkorrean ezarri, III. Eranskinean aurkeztzen diren lan eskubideei dagokienez.

Eta, gainera, egokia da borondatezko konpromisoak hobetzeko ekintzak ere txertatzea, baldin eta azterketak omisioren bat edo nahikotzat jotzen ez den betetze mailaren bat detektatzen badu.

Hala, hasteko, **lan baldintzei dagokienez**, erakundeak aztertu behar du ea kontuan hartu eta betetzen ote dituen legezko arauditik eta hartutako borondatezko konpromisoetatik ondorioztatzen diren erantzukizun-betekizunak: soldata duina, ordutegia, laneko segurtasun eta osasun, kontratazioa, laneko egonkortasuna eta gizarte segurantzak, giza garapena eta trebakuntza, eta abar.

Kontuan hartu behar da, ildo horretatik, Hirugarren Sektore Sozialean eta garapenerako lankidetzan diharduten erakundearen jardueraren eremu ugaritan lanean jarraitu behar dela lan baldintza duinak bermatzeko.

Beste alde batetik, **lanaren funtsezko eskubideei** dagokienez, erakundeek, bai orokorrean eta bai bereziki Hirugarren Sektorekoek:

- a) aurrera egin behar dute dibertsitatearen errespetu eta sustapenean, hau da, saiatu behar dira inpartzialtasunez eta diskriminaziorik gabe aritzen beren jarduera guztietan. Eta, helburu horri begira:
 - politikak eta planak izan beharko lituzkete dibertsitatea, ekitatea, berdintasuna, inpartzialtasuna eta diskriminaziorik eza beren jarduera guztietan sustatzeko, bai barneko jardueretan eta bai kanpokoetan;
 - eta alderdi jakin batzuk kontsideratu, hala nola, sexu, adin edo jatorri desberdineko pertsonak hartzea.. edo bazterketa egoera edo arriskuan daudenak, desgaitasuna dutenak, eta abar... araudian aurreikusitakoa zorrotzasunez betetzetik haratago joanez.
- b) elkarteak eratzeak, ordezkariak izateko eta negoziazio kolektiborako eskubidea bermatu behar dute; Hirugarren Sektorean, eskubide horren erabilerak baditu berezitasunak, zeren kon-tuan hartu behar baita erakunde asko oso txikiak direla, edo pertsonak bazkide eta langile izan daitezkeela aldi berean.

Bukatzeko, gogoan izan behar da:

- lan eskubideei buruzko alderdi asko boluntario moduan lan egiten duten pertsonekin dagoen loturari ere aplikatu ahal zaizkio;
- eta soldatako lana ez dela inoiz ere borondatzeko lanaz ordezkatu behar; horri dagokionez, boluntarioei buruzko araudiak dioena bete behar da.

Boluntarioei buruzko araudiak boluntarioen eta erakundeen eskubide eta betebeharrak ezartzen ditu, beste alderdi batzuen artean, eta lanari buruzko araudiarekin eta figura juridiko bakoitza arautzen duenarekin batera (elkarteen legea, fundazioen legea...) da erakundeen beste erreferentzia nagusia bere baitan modu batean edo bestean lan egiten duten pertsonetik harremana ordenatzerakoan.

Pertsonen kudeaketa

Gai honi dagokionez, lehenengo gauza da identifikatzea zer konpromiso dituen zuzendaritzak kontratatutako pertsonalaren eta boluntarioen garapenarekin, bai alor pertsonalean eta bai beren zeregina betetzeari dagokionez. Halaber, jakin behar da ea soldatako pertsonala eta pertsonal boluntarioa kudeatzeko politikak eta sistemak ote dauden, eta, halaber, ea urteko plan eta helburuak ezarri ote diren.

Gainera, plan, politika eta konpromiso horiek pertsona guztiek ezagutu behar dituzte, eta bat etorri behar dute erakundearen helburu eta asmoekin.

Alor konkretura jaitsiz, beharrezkoa da ezagutzea ea *pertsonak kudeatzeko prozesuak* (pertsonak erakundera erakartzea, aukeratzea, barneratzea, prestatzea, ebaluatzea, sustatzea...) bat ote datozen erakundeak ezarritako irizpideekin, bai boluntarioen kasuan eta bai kontratatutako pertsonen kasuan; jakin behar da, halaber, ea prozesu horiek formalizatu ote diren. Gainera, ebaluatu egin behar dira eta beharrezkotzat jotzen diren hobekuntzak egin.

Horri begira, aztertu behar da ea erakundeak definitu ote dituen *lanpostuen profilak*, eta ea bete beharreko gutxieneko betekizunak ezarri ote diren, alderdi hauei dagokienez: titulazioa, pres-takuntza osagarria, esperientzia, eta abar.

Kontutan hartu behar da, orobat, nola gauzatzen den *pertsonalaren aukeraketa*, eta kontuan hartu behar da, beste alderdi batzuen artean, ea ezarritako profilen arabera egiten ote den, hots: aukeraketa prozesu publiko baten bidez, sistema dokumentatu bati jarraituz, aukeraketa hori gaitasun profesionaleko irizpideen arabera egiten dela bermatzeko. Eta aztertu behar da ea kontratazioaren baldintzak publikoak, garbiak eta ezagunak diren eta pertsona guztien eskura dauden.

Gainera, komenigarria da aztertzea ea soldatako pertsonalari eta pertsonal boluntarioari helburu garbiak definitu ote zaizkien beren lana betetzeko, eta ea aldian-aldian ebaluatzen ote diren beren jardura betetzeko forma eta horren emaitzak.

Erakundeak praktika egokiak ezarri beharko lituzke aitortzeko soldatako pertsonen eta boluntarioen erakundearen misio, ikuspegi eta helburuei egiten dieten ekarpena, hau da, beraren balioekin bat datorren lana egitearen bidez egiten duten ekarpena aitortzeko.

Horrez gain, aztertu beharko litzateke ea familiako eta laneko bizitza bateragarri egiteko praktikak, ordainsari-politikak, pizgarri-sistemak eta gisa bereko neurriak ote dauden, eta determinatu beharko da zer neurritan erantzuten dieten pertsonen behar eta itxaropenei.

Baliteke erakundeak praktikak ezarrita izatea bizitza pertsonala eta laneko eta familiako bizitza bateragarri egiteari, sariei, oporrei, aparteko orduetara eta gisa berekoei buruz, baina praktika horiek dokumentatuta ez egotea. Horrelakoetan, dokumentatu eta kontuan hartu beharko dira bere erantzukizun sozialeko estrategia definitzerakoan.

Beste alde batetik, ebaluatu behar da ea erakundeak mekanismorik ote duen prestakuntza-beharrek detektatzeko, eta ea soldatako pertsonalarengana eta boluntarioengana zuzendutako prestakuntza planik ote dagoen.

Plan horrek ahalbidetu beharko lieke beren eginkizun eta ardurak betetzeko beharrezkoak diren gaitasunak garatzea; horrekin batera, beste alderdi batzuei heltzeko aukera ere eman beharko lieke: erakundearen misio eta balioak, beraren funtzionamendu orokorra, beraren politikak eta planak, edo erakunde osoarentzat interesgarriak diren gaitasun orokorren garapena, hala nola, taldekako lanak.

Bukatzeko, erakundeak ezagutza kudeatzeko tresnak izan behar ditu, lan taldeen eraginkortasuna hobetzeko eta esku-hartze, kudeaketa eta gobernuari buruzko jakintza formalizatzeko, alderdi interesatuen parte-hartzearekin.

Orobat, ezagutzaren kudeaketak ahalbidetzen du ezagutza hori ez desagertzea pertsonekin, pertsonen beren postua uzten dutenean; izan ere, bestela erakundeak ezin bidera dezake beren lana betetzean eskuratu duten jakintza, eta horrek kalte egin diezaioke erakundearen eraginkortasunari, eta baita beraren misioa betetzeko moduari ere.

Boluntarioak

Borondatezko ekintza, elkartasun antolatuen adierazpen nagusi bezala, gizarte zibilaren jarduren oinarritzko tresnetako bat da. Eta ekimen sozialeko erakundeak (irabazi-asmorik gabekoak) dira herritarren parte-hartze solidario hori adierazteko dagoen eta egon behar den bidea.

Boluntarioak dira bai bazkideak eta bai bazkide ez izan arren erakundearekin askatasunez eta dohainik kolaboratzen duten pertsonak (horiek dira borondatezko ekintzaren ezaugarri nagusiak).

Horregatik, Hirugarren Sektoreko erakundeek, beren gobernu organoetan parte hartzen duten pertsonak beti dohainik aritzen direla bermatzeaz gain, bazkideen eta boluntarioen parte-hartzea sustatu eta erraztu behar dute, oro har, hala erakundearen esku-hartzean nola kudeaketan eta erakundearen barneko bizitzaren beste alderdi batzuetan.

Boluntarioak Hirugarren Sektoreko erakundeen oinarri sozialaren parte handi bat dira; kasu askotan, gainera, erakunde horiek *boluntarioen erakundeak* dira (ez “boluntarioekin”, baizik eta gehienbat boluntarioz osatuta).

Erakundeek oinarri sozial sendoa izatea (bazkideak, laguntzaileak...) beren misioa gauzatzeko gaitasunaren baldintza bat da, eta baita legitimitate sozialaren eta autonomiaren iturri bat ere. Gainera, ukitutako pertsonen eta familiek elkartek edo bestelako figura juridikoak antolatzen dituzte beren eskubideak sustatzeko eta defendatzeko, beren aukerak handitzeko eta elkarrenganako laguntza eskaintzeko.

Alde horretatik, erakundeentzat oso garrantzitsua da beren oinarri soziala zaintzeko eta indartzeko estrategiak izatea, kontuan hartuta pertsonen erakundearekin ezar ditzaketen lotura motak (bazkideak, laguntzaile egonkorak edo aldi batekoak, dohaintza-emaileak, uneko laguntzaileak, egonkorak, eta abar), lotura horiek kasu guztietan indartzen saiatuz.

Kontuan hartu behar da pertsona horiek erakundearen aktibo nagusietako bat direla eta zuzeneko eragina dutela ingurunean, batez ere erakundearen jardunaren hartzaile diren pertsonen eguneroko ingurune hurbilean; gainera, elkartasun eta esku-zabaltasun esperientzia berdingabea eskaintzen diete. Horrez gain, zerbait espero dute erakundearen aldetik, loturak sortzen dituzte berarekin, ikasi egiten dute, jarrera eta gaitasunak garatzen dituzte... Eta garrantzitsua da beren itxaropenei erantzutea eta prozesu horiek bultzatzea.

Orobat, Hirugarren Sektoreko erakundeentzat garrantzitsua da boluntarioak zaintzea. Garrantzitsua da zerbitzuak betetzeko eginkizuna garatu duten erakundeek eta soldatako pertsonalaren aldetik hazi direnek -soldatako pertsonal gehiago dutenek- nolabaiteko oreka gordetzea boluntarioen eta soldatako pertsonalaren artean, zerbitzuen prestazioaren eta beste eginkizun batzuen artean, edo, lehen esan dugun bezala, gobernu organoen eta kudeaketa taldeen artean.

Soldatako pertsonala hartzeak ez du esan nahi borondatezko ekintzak bere zentzua galtzen duenik; izan ere, borondatezko ekintza ez denez zerbitzuen prestaziora orientatu behar, arretaren beste dimentsio batzuetara zuzendu daiteke, eta erakundeen misioarekin zuzeneko lotura duten beste eginkizun batzuetara ere (beharren detekzioa, sentsibilizazioa, salaketa, eskubideen sustapena, administrazio publikoekiko mintzakidetza, berrikuntza...), laguntzazko lan hutsak egitetik harata... (boluntarioen lana ez litzateke inoiz ere horretara mugatu behar).

Gainera, pertsonak kudeatzeko sistema eta politiken alorrean, erakundeentzat funtsezkoa da boluntarioek adierazitako behar eta itxaropenak kontuan hartzea.

Horregatik guztiatik, gutxienez haxe egin beharko litzateke:

- Modu garbian definitu zer jarduera egin ditzaketen boluntarioek, erakundearen misioaren baitan (batez ere erakundeak soldatako pertsonala ere baduenean), eta zer profil eskatzen den horretarako (gaitasunak eta jarrerak).
- Boluntarioen alorrean dagoen beharra planifikatzea. Hori dokumentuen bidez gauza daiteke, postuak eta postu horiek betetzeko eskatzen diren profilak deskribatuz; halaber, boluntarioak aukeratzeko eta eskuratzeko prozesuak ere deskriba daitezke dokumentuen bidez.
- Barneko araudi bat izatea, edo boluntarioen eskubide eta betebeharrak islatzen dituen beste dokumenturen bat (izatez, badago horren inguruko araudi autonomiko eta estatala).
- Mekanismoak ezartzea boluntarioen aitortzarako, beren prestakuntzarako, beren lana ebaluatzen, eta abar (orobat, araudiak zenbait baldintza ezartzen ditu beste alderdi batzuei buruz: prestakuntza, pizgarri-sistemak, eta abar).

Funtsak eta baliabideak eskuratzeari eta kudeatzeari lotutako erantzukizuna

Funtsak eta baliabideak eskuratzeari eta kudeatzeari dagokionez (azpiegiturak, baliabide materialak eta baliabide ekonomikoak), erakundeek hiru gogoeta hauek egin beharko litzukete, gutxienez:

- Finantziario-iturrien dibertsifikazioari buruzko gogoeta.

Iturrien dibertsifikazioak bidea ematen du erakundearen jarduera denbora-horizonte luzeago batez proiektatzeko, erakundea finantzatzaile bakar baten edo gutxi batzuen mende egongo balitz baino -batez ere horiek jarduerak gauzatzeko epeari buruzko betekizunak ere ezartzen badituzte-.

Bestalde, horrek antolaketa-lan handiagoa eskatzen du, finantzatzaileekin dauden harremanak kudeatzeko (babesleak, diru-emaileak...) eta horietako bakoitzaren berezitasun eta betekizunei erantzuteko.

Horregatik, dibertsifikazio estrategiak sendo, iraunkor eta eraginkorra izan behar du. Inbertsio eta apustu bat da, iraunarazi behar dena eta epe laburrera normalean emaitzarik izaten ez duena.

- Baliabideek sor dezaketen mendetasunari edo independentziari buruzko gogoeta.

Hirugarren Sektoreko erakundeek helburu jakin bat izaten dute finantziarioaren alorrean, alegia, funts propioen bolumen nahikoa izatea beren agenda garatzeko eta haxe gauzatzeko:

- erantzukizun publikoko zerbitzuen prestaziotik kanpoko proiektuak, finantziario zaila dutenak finantzatzaile publiko edo pribatuaren lehentasun edo irizpideen artean ez egoteagatik;
- eragin sozial eta politikoko ekintzak (sentsibilizazioa, salaketa, eskubideen sustapena), beren bideragarritasun ekonomikoa estutu dezaketen presioen mende ez egoteko beharrezkoa duten independentzia ekonomikoarekin.

Gainera, kontuan hartu behar da boluntarioek bidea ematen dutela erakundeak autonomia handigoa irabazi dezan, beren izaeragatik askatasunez eta dohainik aritzen direlako..

- Eskuratutako baliabideek erakundearen misio, ikuspegi eta balioekin izan dezaketen koherentziari edo inkoherentziari buruzko gogoeta.

Baliabideen beharrak ezin behartu dezake erakundea bere identitate eta erreferentzia ideologikoekin bat ez datozen zereginak betetzera.

Baliabideak mobilizatzeko prozesu osoaren azken helburua erakundearen misioa eta ikuspegia betetzea izan behar da, bere balioekin bat etorriz. Eta, horregatik, baliabideak sortzeko edo mobilizatzeko gauzatzen diren jarduerak guztiek koherentzia izan behar dute erreferente horiekin.

Garrantzitsua da erakundeak jarraibideak ezartzea dilema baten aurrean jarduteko erari buruz, hau da, egokia ote da erantzukizun publiko edo pribatuko zerbitzuak betetzea edo beste esku-hartze batzuk gauzatzea, baldin eta baliabide gehiago ekartzen badiote baina bere misioa lortzeko bidetik urruntzen badute?

Beste eragile publiko edo pribatu batzuekin kolaboratzea -zerbitzuen prestazioan- lagun-garria izan daiteke eskura dauden baliabideak areagotzeko, baina hori ez litzateke helburu horrekin soilik egin beharko, ez badator bat erakundearen misioarekin, edo modu esanguratsuan estutzen baditu erakundearen beste alderdi batzuk.

Dilema horren azpian ezkututzen den arriskua da bere jardueren zati garrantzitsu batek ez izatea zuzeneko loturarik bere misioarekin, epe ertain edo luzera, baina beharrezkoa izatea sortu duen egiturari eusteko.

Egoera horrek ondorio larriak izan ditzake bere alderdi interesatuen konfiantzan, eta aldatu dezake erakundeak bere azkeneko hartzaileen eskubide eta aukeretan duen inplikazioa.

Horrenbestez, oso garrantzitsua da finantziario-iturriak ikuspegi hirukoitz horretatik aztertzea, arriskuak eta aukerak identifikatu ahal izateko.

Gainera, azterketak ahalbidetu behar du hobekuntza arloak detektatzea eta jardueren plangintza egitea, espero diren helburuekin bat etorriz: eskura dauden baliabideen maila, beren iturrien dibertsifikazio gradua, helburu bati lotuta egotea edo erabilera librekoak izatea, eta abar.

Baliabideak eskuratzearekin zerikusia duen beste kontu bat da erantzukizun sozialeko irizpideak ezarri behar direla dohaintza-emaila edo finantzatzaile pribatuekin egiten diren hitzarmenetan.

Hala, erakundeak nahi badu horrelako hitzarmenak garatu, hauxe egin beharko luke:

- gutxieneko irizpide batzuk -bere misio, ikuspegi eta balioekin eta bere erantzukizun sozialeko estrategiarekin bat datozenak- eta prozedura edo mekanismo bat ezarri enprekin edo beste finantzatzaile pribatu batzuekin eratzen diren harremanek errespetatu ditzaten bai erakundearen balioak eta bai independentzia, gardentasun eta eraginkortasun printzipioak ere (misioa betetzeari lotuta);
- balizko aliatu/dohaintza-emaila pribatuarekiko harreman horri atxikitako arrisku/aukera maila aztertzea, erantzukizun sozialari lotuta, eta gero erabaki bat hartu eta erabaki hori kudeatu.

Aurrekoa gorabehera, finantzatzaile instituzionalekiko harremanak ebaluatzen sistemaren bete-kizunek kontuan hartu beharko lukete giza eskubideei buruzko nazioarteko arauan ezarritakoa (NBE, LANE, ELGA, EB...).

Emaile edo finantzatzaileei lotutako beste alderdi garrantzitsu bat da zer informazio eman behar zaien baliabide ekonomiko edo materialak ematen dituzten alderdi interesatuei; garrantzitsua da, orobat, baliabide horien helburu, erabilera eta emaitzari buruz alderdi interesatuek jakiteko duten eskubidea ere.

Alde horretatik, erakundeak emaile eta finantzatzaileen eskubide hauek errespetatu behar ditu:

- jakinarazi behar die zertarako biltzen diren funtsak eta nola erabiltzen den beren ekarpena;
- beren izenak ezabatu behar ditu posta-zerrendetatik, hala eskatzen badute;
- beren anonimotasuna gorde behar du, beren dohaintzaren bolumenak erakundearen independentzia baldintzatu dezakeenean izan ezik.

Ekarpenak instituzionalak direnean (publikoak edo pribatuak), eta ez pertsonalak, haien gaineko gardentasuna bermatu behar da. Halaber, publizitatea emango da dohaintza bolumen handikoa eta oso esanguratsua bada erakundearen osoko baliabideentzat, pertsonala izan arren, zeren eragina izan baitezake independentzia printzipioan.

Ekarpen batzuk ondasun edo zerbitzu moduan egin daitezke. Kasu horretan ere, eraginkortasuna eta independentzia bermatzeko xedez, espezietan egindako ekarpen instituzional garrantzitsu guztien xehetasunak dokumentatu eta argitaratu behar dira, modu garbian adieraziz zer metodo aplikatu diren haien kontabilitate-estimazio eta -berrikuspenera egiteko, eta bermatu behar da ekarpen horiek lagungarriak direla erakundeak berez bete nahi duen misioa betetzeko.

Emaileen eskubideen ikuspuntutik, funtsak biltzeko orduan jarduerak deskribatu behar izango lituzkete argi eta garbi eta ze beharretarako eskatzen diren. Honekin batera, politikak eta praktikek elkartearen misiorako laguntza bezala balio dutela bermatu behar izango lukete.

Beste alde batetik:

- helburu espezifiko batera zuzendutako dohaintzak ematen direnean, dohaintza-emailearen nahiak beteko direla segurtatzen duten sistemak ezarri behar dira;
- eta publiko orokorrari zuzendutako deialdi bat egiten bada, kausa espezifiko batentzako dohaintzak lortzeko, erakundeak defizitak edo soberakinak kudeatzeko plan bat izan beharko luke eta funtsak eskuratzeko kanpainan bertan jakinarazi beharko luke.

3.2. ESaren kanpo dimentsioaren funtsezko alderdiak

Gaur egun, erakunde eta instituzio guztiek -beren jarduera eremua zeinahi delarik ere- ahaleginak egin behar dituzte ingurunearen aldaketara egokitzeko; izan ere, ingurune hori gero eta aldakorragoa da eta gero eta gehiago exijitzen du, eta, hortaz, erakundeek egokitzapenak egin behar izaten dituzte etengabe beren jardunean, beren alderdi interesatuen behar eta itxaropenen eboluzioari erantzuteko eta konfiantza eta legitimidade soziala eraikitzeke etengabe.

Hirugarren Sektoreko erakundeak eta gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren arloak ez dira inola ere salbuespena.

Adibidez, kontsideratu dezagun gizarte zerbitzuen hartzaileen profilaren dibertsifikazioa -besteak beste, adin, sexu eta jatorriaren ikuspuntutik-, eta, horri lotuta, autonomia sustatzeko beharrentzako eta mendetasunarentzako arreta izaten ari den inpaktua, bai erabiltzaileen itxaropenen dibertsifikazioan eta bai profesionalekin eratzen duten harremanean.

Gainera, nolabait, Hirugarren Sektoreak konplexutasun handiko testuinguru batean mugitzen dira, itxuraz kontrakoa badirudi ere (erabiltzaileentzako zerbitzuen parte handi bat doakoa da, finantziazio publikoa esanguratsua da).

Gizarte ekintzaren alorrean, kontuan hartu behar da erakundeek hainbat motatako eginkizunak betetzen dituztela (zerbitzuen prestazioa, eragina...), askotariko aktoreak dituztela barne mailan (soldatako pertsonala eta boluntarioak, mota desberdinekoak) eta kanpo mailan (azkeneko hartzaileak, beren jarduna hartzen duen komunitatea, administrazio publikoak...), konplexutasun handiko arazo eta behar sozialetan izaten dutela eragina, eta horien jatorrian elkarri lotutako hainbat faktore aurki daitezkeela (askotariko kausaltasuna), eta abar.

Eta garapenerako lankidetzaren alorrean lan egiten duten Hirugarren Sektoreko erakundeek kasuan, beren kontraparteek eta/edo eurek beren jardun-eremuan zuzenean aurkitzen duten konplexutasun horri beste zerbait gehitu behar zaio, alegia, kontraparteekin lankidetzan lan egitetik ondorioztatzen den konplexutasuna, errealtate eta kultura desberdinetan lan egiten baita, hemen eta han...

Logikoa denez, konplexutasun hori erantzukizun sozialeko estrategiaren hedapenera ere iristen da, zenbait alderdi kontuan hartuta, hala nola: eskubide edo aukeren gainean dituzten inpaktuen nolakotasuna eta intentsitatea, edo alderdi interesatuekin dauden harremanak edo alderdi horien artean daudenak, eta horien artean sor daitezkeen interes gatazkak.

Aipatu dugun bezala, atal honetan aztertzen ditugu erakundeek erantzukizun sozialaren kanpo dimentsioarekin zerikusia duten lau funtsezko alderdi:

- Pertsona onuradunen eskubideei lotutako erantzukizuna.
- Beste aktore batzuekiko harremanetan dagoen erantzukizuna, eta eragin sozial eta politikoa dagoena.
- Esku-hartzearen identifikazio, formulazio, gauzape eta ebaluazioan dagoen erantzukizuna.
- Esku-hartze eta hornidura katean dagoen erantzukizuna.

Pertsona onuradunen eskubideekin dagoen erantzukizuna

Erakundeen erantzukizunaren alderdi nagusia da beren erabaki eta jarduerak alderdi interesatuen eskubide eta aukeretan duen inpaktua, batez ere bere azkeneko hartzaileei dagokionez; izan ere, gizarte ekintzaren eta garapenerako lankidetzaren alorrean lan egiten duten erakundeek kasuan, bazterketa edo urrakortasun egoeran dauden pertsona, familia eta komunitateak dira hartzaileak.

Erantzukizun sozialaren ikuspegi honek pertsona jartzen du erakundearen erdigunean. Horrek esan nahi du erakundeak pertsona bakoitzaren bizi-proiektuarentzat esanguratsuak diren emaitzak bilatzen dituela bere lanarekin, pertsona horien parte-hartze eta adostasunarekin.

Erakundearen edozein jarduera, prozesu, ahalegin edo baliabideek balioa erantsi behar die bizi-kalitateari eta erakundearen misioaren hartzaile den pertsona bakoitzaren eskubideen erabilera erreala, eta baita haien beharrak betetzeari ere, inolako diskriminaziorik gabe -ezein arrazoiengatik-.

Horregatik, erakundeak bere konpromisoak definitu beharko lituzke elementu hauei dagokionez:

- Bere jardueratik espero daitezkeen emaitzak eta inpaktua, azkeneko hartzaileen bizi-kalitate, aukera eta eskubideen erabilera erreala ikuspuntutik neurtuta.
- Prozesuentzat desiragarria den gauzapena (gobernu, kudeaketa eta esku-hartze prozesuak).
- Betetzen dituen zerbitzuek edo jarduerak izan behar dituzten ezaugarriak, bestak beste alderdi hauek zehaztuz: a) zerbitzu edo jardueraren betekizunak (materialak, funtzionalak eta pertsonalaren alorrekoak); b) soldatuko pertsonalak eta -hala dagokionean- boluntarioek erabiltzaileei ematen behar dieten tratua; c) eta zerbitzu edo jarduerari lotutako beste erantzukizuneko betekizun batzuk, pertsona erabiltzaileen eskubideei buruzkoak (arretaren pertsonalizazioa, arreta integrala ematea bizitza osoan, beharrezkoa denean, autodeterminazioa, eta abar).

Eta ebaluatzea ea erakundearen zerbitzuak eta gainerako jarduerak benetan orientatzen ote diren azkeneko hartzaileengana; eta behar bada, egokitzat jotzen diren zuzenketak egitea.

Gainera, azkeneko hartzaileei aitortzen dizkien eskubideak definitu eta komunikatu behar ditu erakundeak, eskubide horiek babesteko eta -hala dagokionean- sustatzeko konpromisoa hartuz. Eskubideen aitortza hori erakundearen misio edo balioetatik ondoriozta daitezke, alderdi interesatu horrekin hartutako konpromiso konkretu batetik, edo legezko betekizunen batetik.

Eta pertsona erabiltzaileen eskubide eta betebeharren katalogo bat ezarri baino gehiago, horrek eskatzen du esku-hartzea berraztertzea (helburuak, bitartekoak...), pertsonen eskubideen erabilera erreala erraztea lehenesten duen ikuspuntutik, bai erakundetik eskaintzen den arretari dagokionez eta bai beste eskubide batzuk eskuratzeari dagokionez (enplegua, etxebizitza, parte-hartze soziala...).

Ikuspegi honek baditu ondorioak esku-hartzean, beraren plangintzan edo pertsona erabiltzaileengana zuzendutako lanean eta beste arreta-sistema batzuekin egiten den sareko lanean, beste alderdi batzuen artean.¹¹

¹¹ Horri lotuta, oso interesgarria da kontsultatzea Gautenaren esperientzia, bere egokitzapen etikoko planari dagokionez: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/120_Presentaci%C3%B3n%20Gautena.pdf

Bukatzeko, pertsona onuradunen eskubideei dagokienez, erakundeek sustatu eta erraztu behar dute pertsona erabiltzaileen eta azkeneko hartzaileen parte-hartzea, eurekin zerikusia duten gai guztietan, batez ere euren beharren identifikazioan eta haiengana zuzendutako zerbitzu edo proiektuen betekizunen definizioan.

Horri dagokionez, gainera, ahaleginak egin beharko lirateke beste pertsona batzuek iristeko, hots, erakundearen jardueraren xede izan arren erakundera hurbiltzen ez diren pertsonengana iristeko.

Erantzukizuna beste aktore batzuekin dauden harremanetan eta erakundearen eragin sozial eta politikoa.

Aurkezpenean adierazten genuen bezala, erantzukizun sozialak enpresen eremua gainditu du, eta aldaketa sozialak sortzeko tresnatzat hartzen da, gero eta gehiago, edo gutxienez zenbait sektoreen (publikoa, pribatua eta irabazi-asmorik gabeko pribatu soziala) rola edo inpaktua orientatzeko edo berrorientatzeko, horren bidez konpontzeko edo arintzeko gizarte eta ekonomia globalizatua-ren arazo batzuk.

Gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren alorrean lan egiten duten Hirugarren Sektoreko erakundeek, beren erantzukizuna aplikatzean, beste aktore batzuekin eratzen duten harremana kontsideratu behar dute (administrazio publikoak, enpresak, gizartea -orokorrean...) eta beren ekintza, ahal den neurrian, xede hauetara orientatu:

- aukerak sortzea eta beren ekintzaren azkeneko hartzaileen eskubideen aitortza eta erabilera erreala sustatzea;
- eta erantzun nahi dieten arazo eta behar sozialak sortzen dituzten kausen eraldaketa soziala.

Azken batean, erakundeek erantzukizun sozialak arazo edo behar sozialentzako irtenbideak (ondorioentzako irtenbideak) bilatzea eskatzen du, arazo eta behar horiek sortu dituzten kasuak azaltu gabe, eta kontuan hartuta eurek ezin dituztela kausa horiek aldatu beste aktore sozial batzuek beren rola bete gabe.

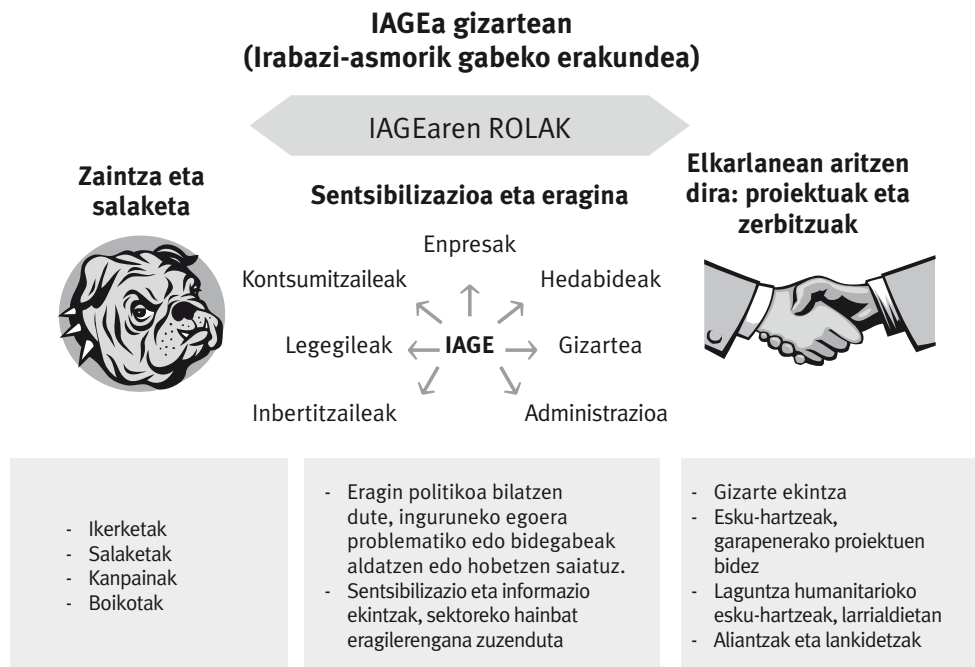
Eta horrek eskatzen du, beraz, beste aktore batzuen jarrera eta/edo jokabidean “eragina” izaten saiatzea, eta horri begira ikertzea, salatzea, bistaratzea, sensibilizatzea, proposatzea, ekimen eta proiektuetan kolaboratzea...

Eta hori bai tokiko mailan eta bai nazio edo nazioarteko mailan. Alde horretatik, oso garrantzitsua da Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek ez deskuidatzea beren jatorrian dituzten komunitateetako harremanak; izan ere, harreman horiek aldatuz doaz denborarekin, eta zailtasunak sortzera iritsi daitezke; adibidez: pertsona hartzaileek komunitatean duten integrazioari lotutako arazoak, edo zentroen kokapenak berak sortutako zailtasunak, besteak beste.

Horregatik, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek, edo garapenerako lankidetzaren alorrean lan egiten dutenek, beren zuzeneko hartzaileei eskaintzen dieten zuzeneko arretaz gain, eragin sozial eta politikoa duten beste funtzio batzuk betetzen dituzte, eta horiek, normalean, hobeto gauzatzen dira lankidetzaren eta sareko lanaren bidez.

Eraginaren alor honetan, hainbat motatako zereginak bete daitezke: pertsonen eskubideetan eragina duten jokabideen ikerketa eta salaketa; lege edo politika publikoen eraldaketa; aktore pribatu

edo publikoak presionatzeko kanpainak egitea; hirugarren pertsonak sentsibilizatzea, hala nola inbertitzaileak, kontsumitzaileak, herritarrak, horiek beste aktore batzuegan ere izan baitezakete eragina, eta abar.



Tresna horiek guztiak erakunde berberak erabil ditzake, enpresa eta instituzio publikoekiko aliantzekin ere uztartuz, betiere modu egokian kudeatzen badira erantzukizun sozialeko irizpideak eta erakundearen independentzia eta koherentzia printzipioei atxikitako arriskuak.

Alde horretatik, oso garrantzitsua da eragin-ekintza horiek antolakuntza-praktika koherenteen eskutik joatea, barneko planoan; bestela, arriskuan jar daitezke erakundearen ekintzak eta beraren legitimitatea.

Kontuan hartu behar da, horri lotuta, horrelako esku-hartzeetan “profil baxua” izateak ez duela eragozten inkoherentziaz jokatzeko erakundearen identifikazio-balioekin; eragotzi ere ez du eragozten bere erantzukizun sozialaren kudeaketa ahula.

Kanpo komunikazioak koherentea izan behar du erakundearen praktikarekin, eta, gainera, erantzukizun sozialeko irizpideen arabera gidatu behar da.

Alde horretatik, adibidez, sentsibilizazio ekintzek ez dute epe laburreko emaitzarik bilatu behar, baliabideak eskuratzeari dagokionez edo erakundearen presentzia edo irudi sozialari dagokionez -besteak beste-, baldin eta beraren misioaren aurkako jarrerak indartzen badira herritarren artean (adibidez: arazoan edo unean konpromisoaren ondorioetan zentratutako ikuspegiak indartzen dituzten irudi edo mezu jakin batzuk erabiliz, eta abar.).

Hirugarren Sektoreko erakundeek beste aktore batzuekin duten harremanari eta horrek bere azkene-ko hartzaileen eskubide eta aukeretan duen inpaktuari lotutako azken gai esanguratsua da erakun- deek, beren jardunean, erantzukizun publikoa sendotzen lagundu behar dutela; hau da, garrantzi- tsua da erantzukizun publikoa sendotzen laguntzea, eta, jakina, erantzukizun hori ez ahultzea.

Hirugarren Sektoreko erakundeen artean, garapenerako lankidetzaren eta gizarte ekintzaren alo- rretan lan egiten dutenak lagungarriak izan dira, eta badira, erantzukizun publikoko sistemak in- dartzeko, batez ere ongizatera zuzendutakoak.

Eta, beste alderdi batzuen artean, honen bidez egiten dute:

- sentsibilizazioa, salaketa eta eskubideen sustapena, legediak horrela aitortu ditzan;
- beharren detekzioa, behar horiei erantzutera zuzendutako proiektu pilotuak abiatzea, eta gero gauza bera egitea zerbitzuekin; azkenean, zerbitzu horiek erantzukizun publikoko zerbitzutzat hartzen dira, eta erakundeak parte hartzen du haien prestazioan.

Izatez, gure testuinguru hurbilean, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek gero eta presentzia han- diagoa eta parte-hartze aktiboagoa dituzte arauak egiteko prozesuetan (legeak, dekretuak...), haien aplikazioaren jarraipenean, politika sozialen definizio eta ebaluazioan, eta erantzukizun publikoko sistemen eraikuntzan eta finkapenean, hau da, pertsonen eskubide sozialen bermea eta beren duin- tasunaren eta bizi-kalitatearen hobekuntza bilatzen duten sistemen eraikuntzan eta finkapenean-.

Beste alde batetik, Hirugarren Sektoreko erakundeek beren eta beste aktore batzuen erantzukizun sozialaren sustapenean jokatu behar duten rol aktiboaz gain, azpimarratu behar da Estatuen eta administrazio publikoen rola funtsezkoa dela, baldin eta eskema eraginkor bat sustatu, diseinatu eta ezarri nahi bada, eragile ekonomiko eta sozialen erantzukizunaren kudeaketa egokirako.

Hori agerikoa da, baldin eta erantzukizun soziala gizarteentzat beharrezkoa den ondasun publiko kontsideratzen bada, eskubideetan eragina izateagatik, eta, hortaz, kontsideratzen bada adminis- trazio publikoek bermatu behar dutela ondasun horren kudeaketa egokia.

Zalantzarik gabe, administrazioak dira eragile ekonomiko eta sozialak eraginkortasun handienez baldintzatzen dituzten dinamizatzaileak, unibertsalki onartutako balioekin bat datozen eta sozialki arduratsuak diren politika eta praktikak ezartzerakoan.

Izatez, deigarria da ikustea nola erantzukizun sozialaren zenbait alderdiren kudeaketan egin di- ren aurrerapenen gradua aldatu egiten den politika publikoetan tratatu direnean eta tratatu ez direnean, eta alderdi horiek zehazteko arauak ezarri direnean edo ezarri ez direnean. Hona hemen horren adibide garbi batzuk: kalitatea, kontsumitzaileen eskubideak, ingurumena, lan eskubideak, zergen alorreko eskubide eta betebeharrak, informazioa eta gardentasuna, eta abar.

Hala eta guztiz ere, konpromiso, estrategia eta politika publikoek ez dute ezertarako balio ez badi- ra modu eraginkorrean hedatzen, arkitektura sozialaren bitartez.

Nekez borrokatu ahal izango da garapen iraunkorraren alde, gizonen eta emakumeen arteko ber- dintasunaren eta kohesio sozialaren alde, giza eskubideen alde edo ingurumena zaintzaren alde, baldin eta lanaren alorrean, harreman ekonomiko eta komertzialen edo inbertsioaren (publiko eta pribatua) alorrean ez badira nagusitzen kontzeptu horietan oinarritutako irizpideak, erabakiak har- tzerakoan eta helburuak planteatzerakoan.

Erronka sozialei buruzko adierazpen eta konpromisoak ezerezean geratzen dira gizartearen eragileek ez badituzte berenganatzen. Garbi dago, jakina, instituzio publikoek badituztela aginte eta erantzukizuna eremu horretan, hau da, eurei dagokiela irizpide horiek merkatuko gainerako aktoreengan eta gizartearen txertatzera daramaten politika publikoak definitzea, txertatze hori dinamizatuz eta pizgarritz bultzatuz. Eta adibidearekin predikatu behar dute.

Erantzukizuna esku-hartzearen identifikazio, formulazio, gauzapen eta ebaluazioan

Erakunde baten erantzukizun sozialaren kudeaketaren alor esanguratsuenetako bat abiatzen dituen operazio edo jardueren alorra da, hau da, proiektu, zerbitzu (estandarizatuak) eta beste jarduerak, eragina izatera zuzendutako ekintzak esate baterako, zeren horiek baitira beraren inpaktuen parte handi bat sortzen dutenak, bai positiboak eta bai negatiboak.

Horregatik, esku-hartzeari atxikitako prozesu operatiboetan, beharrezkoa da erantzukizun sozialarekin zerikusia duten alderdiak kontuan hartzea: beharren identifikazioa, jardueren formulazio edo diseinua, gauzapena, justifikazioa eta ebaluazioa.

Hala, beharren identifikaziotik abiatuta, erantzukizun sozialaren alderdi garrantzitsuenak eta horiei atxikitako arriskuak aztertu beharko lirateke, esku-hartze prozesuan zehar modu egokian kudeatzeko xedez, bai proiektuen kasuan eta bai zerbitzuen kasuan edo erakundearen beste jarduera batzuetan.

Azken batean, beharrezkoa da ezartzea (plan baten bidez edo beste tresna batzuen bidez) nola hedatuko den erantzukizun sozialaren estrategia erakundearen jarduera edo operazio “nagusi” bakoitzean (hor sartzen dira gainerako guztiak), erantzukizun sozialeko konpromiso eta betekizunen aplikaziora arreta zuzenduz esku-hartze prozesuaren fase bakoitzean.

Gainera, operazio edo jardueren ezaugarri nagusia da jarduera-eremuan bertan kudeatzen direla, eta horrek bidea ematen du emaitzak eta inpaktuak neurtzeko, ia geratzen diren unean bertan.

Horrenbestez, garrantzitsua da erantzukizun sozialeko irizpideak prozesu operatiboetan sartzea, eta baita emaitzak eta inpaktuak neurtzea ahalbidetzen duten tresnak ere; eta, beharrezkoa denean, zuzenketarako mekanismoak ere bai.

Garbi dago, jakina, erantzukizun soziala kudeatzeko sistemen ahulezia nagusietako bat dela hartutako konpromisoak ezin aplikatzea erakundearen operazio edo jardueretan. Hori gertatzen denean, kasu gehienetan arrazoia hauxe izaten da: ez da ekintzarik ezarri politika horiek prozesu operatiboetan edo negozio-prozesuetan garatzeko, eta, hortaz, eguneroko kudeaketak ez ditu kontuan hartzen.

Esan dugun bezala, politikak eta estrategiak plan eta prozedurekin hedatu behar dira, jadanik existitzen diren plan eta prozeduretan txertatuz edo sartuz. Bestela, behar bada, ez dira kontuan hartutako operazioen egunerokotasunari buruzko erabakitze prozesuetan.

Bukatzeko, kontuan hartu behar da erakundeek jarduera ildo bat baino gehiago izaten dituztela, eta horiek garatzeko modua aldatu daitekeela zenbait alderdiren eraginez, hala nola: zer eremu

geografiko eta/edo sektorialetan garatzen diren, hartzailen beharrak zein diren, arauzko betekizunak, erakundearen estrategia, eta abar.

Dena dela, lehen esan dugun bezala, errealitate desberdinetara egokitze behar horrek ez du erlatibizatu behar erakundearen erantzukizun sozialeko estrategiak ezarritako balio eta printzipioen betearazpena. Ez litzateke onargarria izango eskubide unibertsalen babesari buruzko politika eta prozeduren ez-aplikazioa justifikatzea, esanez ingurunea horren aurkako dela edo bertako kultura bestelakoa dela. Erlatibismo etikoa guztiz arduragabeak diren jokabide batzuen kasua da batzuetan, edo giza eskubideen urreketen inguruko eskandaluena ere.

Erantzukizuna balio katean (esku-hartzea eta hornidura)

Esku hartzearen katearen fase edo prozesuen zati bat erakundetik kanpo ateratzean, erakundeek aukerak aprobetxatu eta arriskuak hartzen dituzte, bai kalitate, kostu eta epeei dagokienez eta bai jardueraren emaitza eta inpaktuei dagokienez; izan ere, esku-hartze prozesuaren faseren batean sortutako arazo batek eragina izan dezake geroago, seguruenik, erakundearen helburu eta estrategian.

Horregatik, garrantzitsua da modu egokian kudeatzea kolaboratzaileekin dauden harremanak; garapenerako lankidetzarako proiektuen kasuan, kontraparteena kasu berezi bat da.

Esku-hartze prozesuaren zati bat kanporatzen duten erakunde guztiak behartuta daude operazioak gainbegiratzera; horren helburua da -beste batzuen artean- segurtatzea modu egokian kudeatzen direla, erantzukizun sozialeko alderdiei begira.

Aliantza eta lankidetzen kasuan, batez ere harremana epe luzera planteatzen denean, koordinazioa ezin muga daiteke harreman prozesuak optimizatzea eta jardueren gauzapen egokia bermatzera (kalitate, kostu eta epeei dagokienez eta espero diren emaitza eta inpaktuei dagokienez), mekanismo bateratuak ezarritik prozesuen diseinurako, informazio eta komunikaziorako, jarraipen, kontrol eta ebaluaziorako; ezin muga daiteke esku-hartzearen helbururako eraginkorrak eta egokiak diren mekanismoak ezartzera.

Horrez gain, beharrezkoa izango da aztertzea ea bi erakundeen politika eta estrategiak koherenteak ote diren; horri lotuta, determinatu beharko da zer eragin izan dezakeen erakunde baten jardunak bestearen jardunean, eta, azkenik, zer eragin izan dezakeen bien alderdi interesatuetan.

Adibidez, garapenerako lankidetzaren alorrean, beharrezkoa izango da aztertzea zer-nolako eragina izan dezakeen GGKE baten estrategiak (baliabideak eskuratzeko, operazioak kudeatzeko, beste aktore batzuekiko harremanak...) beraren kontraparteetan -eta alderantziz- eta alderdi interesatuetan, azkeneko hartzailak bereziki kontuan hartuta.

Horri begira, logikoa denez, azterketa abiapuntutzat har daiteke hobekuntzak planteatzeko bi alderdien erantzukizun sozialeko estrategietan, konpromiso konkretoak sartzen dituzten eta arriskuak saihesteko eta/edo emaitza hobeak lortzeko lagungarriak diren ekintza planekin, bi erakundeen misio eta estrategien bateragarritasuna, koherentzia eta bat egitea handituz.

Beste alde batetik, esku-hartze katea oso zabala izan daiteke -adibidez, gure kolaboratzaile edo kontrapartearen langile eta hornitzaileak ere har genitzake kontuan-, eta, hortaz, beharrezkoa da mugaren bat jartzea.

Hori da nazioarteko erakunde askotan sortzen diren zalantza nagusietako bat. Nola kudeatzen dut erantzukizun soziala nire esku-hartze katean? Esku-hartze katearen zein mailataraino kudeatu edo gainbegiratu behar dut erantzukizun soziala?

Garbi dago, nonbait, ez dagoela erantzun unibertsalik galdera horietako bakoitzarentzat; izan ere, hainbat faktore hartu behar dira kontuan, hala nola, erakunde mota, kontrapartea, esku-hartzea, testuingurua, azkeneko hartzailea... Halaber, kontuan hartu behar dira erantzukizun sozialaren alderdiei lotuta identifikatu diren arriskuak, eta, halaber, zer-nolako garrantzia duten arrisku horiek pertsonen eskubide eta aukerentzat.

Edonola ere, garbi omen dago erakundearen politikek epe luzea bilatu behar dutela, “irabazi-irabazi” hurbilpenarekin; hau da, saiatu behar da eragin positiboa izaten bere kolaboratzaileen politikan, eta, aldi berean, haien politiken eraginpean egoten saiatu behar da.

Horretarako, adibidez, kontraparteei dagokienez, hauxe egin dezakegu: erantzukizun sozialaren erronkei buruzko komunikazio sistemak ezarri; harreman prozesuak ezarri beren alderdi interesatuekin eta beren azkeneko erabiltzaileekin; prestakuntza politikak eta esku-hartzearen kudeaketa ildo beretik eraman; edo hobekuntza eta ekintza zuzentzaileak bultzatzen dituzten ebaluazio eta jarraipen sistemak definitu.

Gizarte ekintzaren alorrean, erantzukizun publikoa finkatu egin da hirugarren sektoreko erakundeek betetzen zituzten zerbitzu batzuetan, hala nola, gizarte zerbitzuetan. Bada, horrek aldaketa bat ekarri du administrazio publikoen eta haien erantzukizuneko zerbitzuak betetzen dituzten erakundeen arteko harremanetan.

Alde horretatik, lankidetzak edo kudeaketa mistoko ikusmolde bat finkatu beharko litzateke; bertan, administrazioek arautu eta kontrolatzen dituzte zerbitzuak, haien finantziarioz arduratzeaz gain, eta erakundeek parte hartzen dute zerbitzuak emateari atxikitako funtzio hauetan: erregulazioa, kontrola, ebaluazioa, kalitatearen estandarren definizioa, eta abar. Hirugarren Sektoreko erakundeak ez dira zerbitzuen prestazioaz soilik arduratzen diren erakundeak, eta administrazio publikoak ez dira haien finantzatzaileak soilik..

Horrelako kasuetan, hau da, erakundeek eta administrazio publikoek kolaboratzen dutenean erantzukizun publikoko zerbitzuen prestazioan, erakundeek eta administrazio publikoen arteko harremana lankidetzak harreman bezala bideratu beharko litzateke, “esku hartze kateari” lotuta; horrek eskatuko luke, beste alderdi batzuen artean, konpromisoak modu bateratuan ezartzea, azkeneko hartzaileengana eta beste alderdi interesatu batzuegana zuzendutako konpromisoei dagokienez.

Bukatzeko, **hornidura katearen** ikuspuntutik, Hirugarren Sektoreko erakundeak ere ez dira salbuespena jarduera batzuk erosteari edo azpikontratatzeari dagokionez.

Horrelako kasuetan, erantzukizun sozialaren alderdiez hornitzaileek egiten duten kudeaketak eragin nabaria izan dezake erakundearen emaitzetan eta azkeneko inpaktuetan. Eta, ildo beretik, beharrezkoa da haien ekintzan eta haien erantzukizun sozialaren aplikazioan eragina izatea, erosketa politikaren bitartez.

Beraz, erakundeek erantzukizun sozialeko irizpideak sartu behar dituzte erosketa prozesuetan eta hornitzaileekiko harremanetan, eta irizpide horiek proportzionalak izan behar dira haien arrisku edo inpaktu mailarekin edo erosten diren produktu eta zerbitzuekin.

3.3. Erantzukizuna legezko araudia eta borondatezko konpromisoak betetzeari dagokionez

Hirugarren Sektoreko erakundeak, eremu jakin batean jarduera mota batzuk gauzatzen dituzten pertsona juridikoak diren aldetik, legezko araudi batzuk betetzera daude behartuta, alderdi hauei dagokionez: beren forma juridikoa, beren jardueraren eraginpean modu batean edo bestean dauden pertsonen eskubideak, erakundearen kudeaketa, zerbitzuen prestazioa eta beste jarduera batzuen gauzapena, eta abar.

Gai horiei eta beste batzuei buruz badira estandar, kode eta adierazpenak... eta erakundeek beren borondatez berenganatu ditzakete beren misio eta ikuspegia hobeto betetzeko, edo beren balioak hedatzeko. Eta, hartuta daudenean, konpromiso korporatiboak dira, inguruneak ezarritako nahi-taezko betekizuntzat hartu beharko liratekeenak.

Gainera, baliteke araudiren bat egotea, erakundearen edo beraren zerbitzu eta proiektuen kudeaketari zuzenean aplikatzekoak izan gabe, erakundeek kontuan hartu behar dituztenak beren helburuak betetzeko. Adibidez, haurrentzako arreta ematen duen erakunde batek ezagutu beharko ditu haurren eskubideekin zerikusia duten arauak, nazioarteko hitzarmenak, araudiak, adierazpenak eta itunak.



Erakundeek arau, estandar, kode edo adierazpenetatik ondorioztatutako konpromisoak hartu ditzakete -eta batzuetan hartu behar dituzte- alderdi interesatuekin, eta konpromiso horiek identifikatu eta ezagutu behar dira beren erantzukizun soziala kudeatzerakoan.



Oso garrantzitsua da erakundeek identifikatzea edo ezagutzea erantzukizunaren eskakizun edo betekizun horiek, zeren eragina izan baitezakete bai erakundearen gobernuan eta bai kudeaketan edo esku-hartzean.

Garrantzitsua da, halaber, informazio eguneratua izatea, gutxienez nahitaez bete behar direnei buruzkoak. Eta informazio hori denbora eta forma egokian helaraztea beren aplikazioaz erakundearen arduratzen diren pertsona eta talde edo sailei.

Alde horretatik, guztiz garbi geratu behar da erantzukizunak daudela ezarrita taldeko kideen artean, horren bidez segurtatzeko informazio hori:

- identifikatu eta eguneratzen dela;
- antolatuta eta behar duenaren eskuetan dagoela;
- beraren aplikazioaz arduratu behar diren pertsonen helarazten zaiela; horiek, berriz, bermatu behar dute informazioa jakinarazten zaiela ukituta dauden gainerako pertsonen.

Azken batean, jokoan dagoena da bermatzea erakundeek betetzen dituztela bai legezko betebeharrak eta bai beren borondatez hartutako konpromisoak.

Zeregin horretan lagun dezakeen estrategia bat da legezko eta borondatezko konpromisoen mapa bat egitea, bertan islatzeko erakundearen gobernu, kudeaketa eta esku-hartzearekin zerikusia duten erantzukizuneko betekizun nagusiak, bai legezkoak eta bai borondatezkoak.

Konpromisoen mapa funtsezko tresna da bete beharreko betekizunak ezagutzera emateko, eta, era horretan, legezko betebeharrak eta erakundearen borondatezko konpromisoak betearaztera zuzendutako neurriak hartzeko.

Bestela, inkohherentziak ager litezke oinarritzko betekizunak -legezkoak edo borondatezkoak- ez betetzeagatik, baldin eta bitartean baliabideak bideratzen badira erakundearen konpromiso eta helburuen ikuspuntutik lehentasunezkoak ez diren beste betekizun batzuk betetzera.

Mapak ez du xehetasuna bilatu behar, baizik eta betekizun esanguratsuenei buruzko ikuspegi garbi bat eskaini. Eta zenbait irizpideren arabera egituratu daiteke: erakundearen jarduera-eremu geografikoak, beraren esku-hartze ildoak, beraren hartzaileak edo alderdi interesatuak, eta abar. Edo horien guztien edo batzuen konbinazioa, matrize-forma hartuz.

4. Oinarriak eta urratsak ESa Hirugarren Sektoreko erakundeetan kudeatzeko

Amaierara iristen gara. Eta, esaten genuen bezala, kapitulu honetan nola galderari erantzun nahi diogu. Hau da, orientabide praktikoko eskainiko ditugu erantzukizun sozialeko estrategia bat Hirugarren Sektoreko erakundeetan hedatzeko.

Hasteko, “*alderdi interesatuekiko harreman-zikloa*” planteatzen dugu. Horren helburua da alderdi horiek modu aktiboan parte hartzea erantzukizun sozialaren kudeaketaren fase bakoitzean.

Bigarrenik, *erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua* aurkeztuko dugu.

- Hasteko, *hobekuntza etengabeko ziklo* bezala deskribatzen dugu, *erakundearen kudeaketa sisteman integratuta* (eta beraren eguneroko erabaki eta jardueretan).
- Horren ostean, *bi aurretiko baldintza* ezarriko ditugu, abiapuntu gisa: gobernu organoen konpromisoa erakundearen erantzukizun sozialeko estrategiaren definizioan eta bultzadan; eta hori ezartzeko beharrezkoa den egituraren definizioa.
- Geroago, bide-orri bat proposatzen dugu estrategia hori ezartzeko, hobekuntza etengabeko zikloarekin koherenteak diren *sei urrats* edo etapekin; horien baitan, halaber, “*alderdi interesatuekiko harreman-zikloa*” ere txertatu behar da: identifikatu, aztertu, diagnosia egin, planifikatu, jardun, ebaluatu... eta berriz ere hasi.

Ebaluazioari dagokionez, egiaztapen prozedurei buruzko kontsiderazio praktikoa batzuk ere sartzen ditugu, bereziki auditoriak eta ebaluazioari egiteari buruzkoak.

Eta erantzukizun sozialeko strategiari, beraren hedapenari eta beraren emaitzei dagokienez, gauza bera egiten dugu kontuak ematearen alorrean.

- Bukatzeko, erantzukizun sozialeko estrategia hedatzeko sortu eta kudeatu behar den dokumentazioari buruzko orientabide batzuk sartu ditugu.

4.1. Alderdi interesatuekiko harremana, ESaren kudeaketa prozesu osoaren zeharkako alderdi bezala

Alderdi interesatuekiko harremana jarraian azalduko dugun erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuaren baitan sartzen da, eta etengabeko hobekuntza ziklo bat da, eta bidea ematen du erakundearen jardura alderdi interesatuekin dauden konpromiso eta betebeharrei lotzeko eta haien eraginkortasuna ebaluatzeko, gero egin beharreko zuzenketak egiteko, ebaluazio horrek dioenaren arabera.

Erakunde baten erantzukizun sozialaren zutabe bat alderdi interesatuen behar eta itxaropenen araberako orientazioa baldin bada, beharrezkoa izango da horiei zuzendutako harreman etengabeko prozedurak ezartzea, haien pertzepzioak benetan ezagutu ahal izateko.

Horren asmoa da haien itxaropenak iragartzea edo proiektatzea eta eragin prebentiboa izatea bai beren eskubide eta aukeretan sortzen diren inpaktuetan eta bai horien inguruko pertzepzioan.

Erantzukizun sozialaren ikuspegitik, erakundearen jardura, prozesu edo baliabide guztiek zuzeneko edo zeharkako balioa erantsi behar diete alderdi interesatuei, batez ere erakundearen misioaren azkeneko onuradunei (erabiltzaileak edo hartzaileak).

Eta, helburu horrekin, beharrezkoa da azkeneko erabiltzaileen eta alderdi interesatu guztien parte-hartzea ahalik eta gehien aktibatzea, beharrezkoak diren mekanismoak bultzatuz: harremana, behaketa, ebaluazioa... eta entzute aktiboa.

Era horretan, alderdi interesatuekiko harremana arrakastaren zati handi baten gakoa da erantzukizun sozialeko estrategiaren definizioan eta hedapenean.

Eta, hasteko, garbi utzi behar da erakundearen kanpoalderantz orientatzeko ideia horrek, alderdi interesatuen behar eta itxaropenetarako orientatzeko ideiak -azkeneko hartzaileei arreta berezia eskainiz-, erakundearen gainerako politika eta estrategiak baldintzatu behar dituela, adierazpen hutsa izatetik haratago.

Alor operatiboan, lehenengo fasea da identifikatzea alderdi interesatuak, beren beharrak (agerikoak) eta beren itxaropenak (inplizituak), erakundearen emaitza eta inpaktuei begira. Horren ostean, behar eta itxaropenak aztertu, sailkatu eta lehenetsi behar dira, erantzukizun sozialeko estrategia egoki bat eraikitzea ahalbidetzen duen oreka bat bilatuz. Hortik aurrera, estrategia hori abiatuko da, eta gero ebaluatu egingo da, alderdi interesatuen iritzia berriz ere kontuan hartuz eta egokituz jotzen diren zuzenketak txertatuz.

Kontuan hartu behar da asmo bakarra ez dela informazio zehatzagoa eskuratzea eta horren arabera erantzutea, baizik eta beren behar eta itxaropenen logika ulertzea, iragarri edo proiektatzeko modua izateko, eta horiekin zerikusia duten emaitza eta inpaktuetan eragina izaten saiatzea, eta, edozein kasutan, kontuan izatea alderdi interesatuekiko komunikazioan. Bukatzeko, harreman prozesua (beraren intentsitatea, lehentasuna...) aldatu egingo da alderdi interesatuei ematen diegun garrantziaren arabera. Horri dagokionez, kontuan hartu behar da Hirugarren Sektoreko erakunde batean -eta sektore publikoan, esango genuke- azkeneko hartzaileek garrantzi esanguratsua izan beharko luketela, bakarrak ez izan arren, zeren bazkideek, langileek, boluntarioek, emaileek eta gainerakoek ere beren garrantzi maila izango baitute definituta.

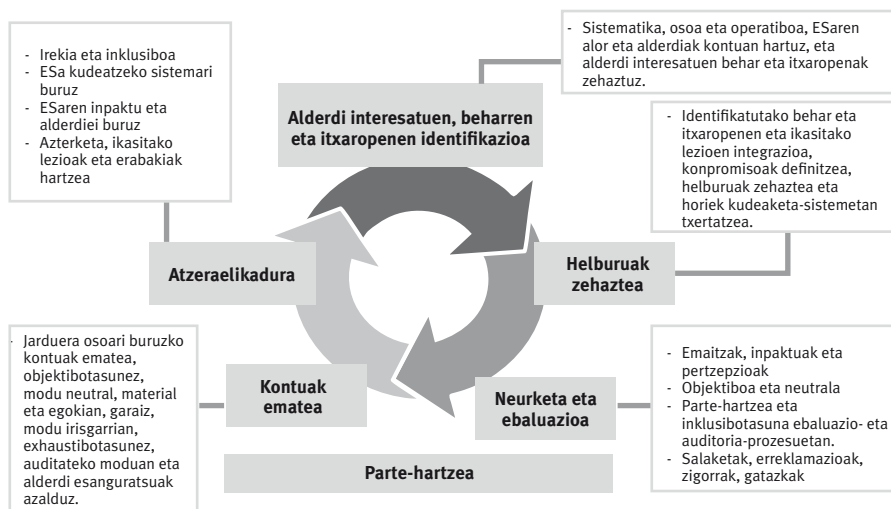
Garbi dago, halaber, barneko alderdi interesatuekiko harremanetarako prozedurak ez direla kanpoko alderdiekin dauden berberak. Eta barnean ere, prozedurak ez dira berdinak izango bazkideekin eta bazkide ez diren pertsoekin; edo, kanpoko alderdien kasuan, ez da berdin jokatzeko administrazio publikoekin, tokiko komunitateekin, kontraparte diren erakundeekin, azkeneko har-tzaileekin eta emaileekin.

Prozedurek saiatu beharko lukete alderdi interesatu bakoitzaren ezaugarrietara egokitzen, eta bai-ta haiekin gehien lotzen diren alderdietara ere -erantzukizun sozialaren eremuan-; horrekin batera, hala dagokionean, erakundearen jarduera-eremu bakoitzaren errealitate geografiko eta kulturele-tara ere egokitzen saiatu beharko lirateke.

Kontua da prozesua ingurunearen eta mintzakidearen ezaugarrietara egokitzea; horren helburua da ahalik eta sakontasun eta eraginkortasun handiena lortzea harremanetan.

Jarraian, alderdi interesatuekiko harremana eta alderdi horiek erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuetan duten parte-hartzea kudeatzerakoan kontuan hartu behar diren faseak aurkeztuko ditugu.

Alderdi interesatuekiko harreman-zikloa



Behar eta itxaropenak identifikatzea: kontua da alderdi interesatuak eta haien behar eta itxaropenak identifikatzea, aldizka eta sistematikoki identifikatzea ahalbidetzen duten tresnen bidez, hala nola, elkarriketa prozesu inklusiboak, gogobetetasun inkestak, lan giroari buruzko inkestak, hornitzaileen ebaluazioa, eta abar.

Tresna horiek beren iritziak modu irekian adierazteko bidea eman behar diete alderdi interesatuei; orobat, bidea eman behar diete beren itxaropen eta beharrak azaltzeko eta erakundearen jardura eta erabakiez hitz egiteko, eurekin zerikusia dutenen kasuan.

Behar eta itxaropen horien identifikazioa sistematikoa, osoa eta operatiboa izan behar da, erantzukizun sozialaren plano eta alderdi guztiak kontuan hartuz, eta alderdi interesatu bakoitzaren behar eta itxaropenak zehaztuz.

Helburuak ezartzea: azterketaren ostean, itxaropen eta behar batzuk lehenetsiko dira, faktore hauek kontuan hartuta: behar eta itxaropenak asetzetik ondoriozta daitekeen inpaktua, asetze horretarako beharrezkoak diren ekintzen bideragarritasuna, beharrezkoak diren baliabideak, eta abar.

Eta aldi jakin baterako aukeratutako itxaropen eta beharrei dagokienez, erakundearen konpromisoak definituko dira, haien edukia zehaztuz.

Konpromiso etiko horiek, legezko betekizunekin batera, erakundearen erantzukizun sozialeko betekizunak izango dira; geroago, horiei buruzko helburu eta adierazleak ezarriko dira, emaitzak neurtu, aztertu eta ebaluatzeko.

Hala, alderdi interesatu bakoitzari lotutako helburuak ezartzerakoan¹², betekizun edo estandar publikoak hartu behar ditugu oinarritzat, eta/edo elkarriketa eta parte-hartze prozesuen ondorioz interesatuekin hartutako konpromisoak; halaber, horiei lotuta ikasitakoa ere integratu behar da.

Neurketa eta Ebaluazioa: kontua da determinatzea nola neurtuko diren ekintzen emaitza eta inpaktuak, eta gero nola ebaluatuko diren, ezarritako helburuekin bat etorriz, adierazleak eta beren egiaztapenerako metodoak ezarritik. Eta, geroago, emaitzak egiaztatu (neurtu) eta ebaluatu, alderdi interesatuek emaitza eta inpaktuei buruz dituzten pertzepzioak ere kontuan hartuta.

Alde horretatik, saiatu behar gara ebaluazioa ahalik eta objektiboena eta neutralena izatea; gainera, haien parte-hartzea hartu behar du barne, eta, hala dagokionean, kanpo ebaluazio edo auditoreak egiteko aukera ere. Gainera, beste alderdi batzuk ere hartu behar dira kontuan, hala nola, salaketak, erreklamazioak, gatazkak edo zigorrak, horiek ahalbidetu baitezakete desadostasunak identifikatzea, hots, behar eta itxaropenen -alde batetik-, betebehar eta konpromisoen -beste batetik- eta emaitza eta inpaktuen -beste batetik- arteko desadostasunak.

Kontuak ematea: ebaluazioa egin ondoren, horren inguruko informazioa emango zaio alderdi interesatu bakoitzari, alderdi hauek jakinaraziz: lehenetsitako behar eta itxaropenak, ezarritako helburuak, proposatutako eta egindako ekintzak, eta hartutako konpromisoei begira lortutako emaitzak.

Informazioaren edukiak identifikatzeaz gain, funtsezkoa da modu egoki eta eraginkorrean jakinaraztea, alderdi interesatu bakoitzarentzat erraza izan dadin informazioa eskuratzea. Horrez gain,

¹² Konpromiso eta helburu horiei lortzeko begira, beharrezkotzat jotzen diren ekintzak planifikatuko dira,

haien iritzia eskatu beharko da, bai emaitza eta inpaktuei dagokienez eta bai kontuak emateko prozesuari berari dagokionez (beraren edukiak, aukeratutako formatua, informazioaren irisgarritasuna...). Haien iritzia input bezala hartuko dira hurrengo zikloa hasterakoan, behar eta itxaropenen identifikazio berriarekin.

Kontuak emateko prozesua esanguratsua, osoa eta exhaustiboa izan behar da, eta, halaber, objektibo eta neutrala, materiala eta konkretua, egokia (forma eta denbora aldetik), irisgarria eta auditatzeko modukoa.

Atzeraelikadura: kontua da alderdi interesatuek erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuari buruz egiten dituzten ekarpenak jasotzea, kontuak emateko prozesuaren forma eta edukia ere barne sartuta, hori baliagarria izan dadin prozesu horren ebaluazio eta hobekuntzarako.

Une honetan, bete zeregin bat da erakuntzaren erantzukizun sozialaren politika eta estrategia beraztertzea, haien parte-hartzearekin (orientabideak, irizpideak, konpromisoak...). Eta sistematika bat ezartzea ekarpen horiek erakundearen etorkizuneko erabakietan kontuan hartzeko, prozesua berriz ere abiatuz.

ORIENTABIDE PRAKTIKOAK

- Erakundeak metodo edo prozedura bat ezarri behar du deskribatutako operazio bakoitza gauzatzeko. Prozesua modu linealean deskribatu da, eta, izatez, komenigarria da prozesua osorik egitea, aldizka, logikak ahalbidetzen duenaren neurrian; komenigarria da, halaber, alderdi interesatuen behar eta itxaropenak detektatzea eta doikuntzak edozein unetan egitea, eta baita kontuak ematea ere, erakundeari hori eskatzen diotenean.
- Alderdi interesatuen parte-hartzea ahalik eta handiena izan behar da prozesuaren fase guztietan. Horrek guztiak legitimitate handiagoa emango dio alderdi interesatuekiko harremanari, zeren erakundeak, haien behar eta itxaropenak betetzen saiatzeaz gain, prozesu osoaren partaide ere bihurtzen baititu.
- Gaur egun, alderdi interesatuekiko harremanetarako dauden estrategien artean, gailentzen direnak partaidetzazkoak dira, eta alderdien behar eta itxaropenak uztartzen saiatzen dira, “irabazi-irabazi” ikusmoldeak bilatuz; horrelakoetan, erronka nagusia da orekarik egokiena bilatzea interes eta itxaropen desberdinen artean. Oreka horrek ahalbidetu behar du erantzukizun sozialaren estrategia indartzea, erakundearen helburuak lortu ahal izateko.

Horretarako, oso garrantzitsua da alderdi interesatuekiko komunikazioa indartzea, beraren bitorabideko izaera ere bermatuz. Era horretan, alde batetik, erakundeak alderdi interesatuen ikuspegiak, iritzia, itxaropenak eta lehentasunak ezagutu ahal izango ditu, eta, bestetik, bere mezuak helarazi ahal izango dizkio, modu garbian, alderdi interesatu bakoitzari.

- Gai honi heltzeko modu oso emankor bat da -frogatu denez- alderdi interesatuen arteko lankidetzaren sustatzea; izan ere, horrek ahalbidetu dezake alderdi baten baino gehiagoren behar eta itxaropenak betetzen dituzten helburuak identifikatzea. Horren ildotik, lankidetzaren esperientziak azterketa eta ebaluazio jardueren alorrean ere gauzatu dira, eta baita prozesu eta prozeduren definizioan ere, eta horrek erakutsi duena da erakundearen eraginkortasuna eta efizientzia igo direla, arriskuak murriztuz eta aukerak areagotuz.

- Erakundearen eta alderdi interesatuen arteko harremanen mapa bat egitea ekimen erabilgarria izan daiteke harreman nagusiak bistartzeko, bai oraingoak eta bai lortu nahi direnak; erabilgarria izan daiteke, orobat, lehentasunezko harremanak identifikatzeko, eta baita ahulak direnak ere, eta lehenetsitako harremanak eta haien eraginkortasuna sustatzen duten ekintzak planifikatu.

Nolanahi ere, alderdi interesatuekiko harremanak ez dira inprobisatu behar; aitzitik, orientatu egin behar dira, helburu konkretuak ezarriz harreman bakoitzarentzat. Orobat, komenigarria da alderdi interesatuen konfiantza eskuratzeko, erakundeak horietako bakoitzarekin bilatzen dituen helburuen gardentasunerako, eta harreman hori bateragarria izan dadin erakundeak beste alderdi interesatu batzuekin ezartzen dituen harremanekin.

4.2. ESa kudeatzeko prozesua

Azken batean, kontua da erantzukizun soziala ikuspegi egoki batetik kudeatzea, hots, a) erakunde alderdi interesatuetara orientatuz; b) eta beren interesen eta itxaropenen arteko oreka bilatuz, “irabazi-irabazi” ikusmoldetik jardunez, emaitza hobeak lortu ahal izateko bere misioan, eta in-paktu handiagoa izateko bere azkeneko hartzaileen eskubide eta aukeretan; c) zeharkakotasunez (erantzukizun sozialaren estrategia kudeaketa sistema arruntan integratuz); b) eta hobekuntza etengabea oinarritzat hartuz.

4.2.1. Prozesuaren ezaugarriak: zeharkakotasuna eta hobekuntza etengabea

Erakundearen kudeaketa sisteman integratzea (zeharkakotasuna)

Esan dugun bezala, beharrezkoa da erantzukizun sozialaren alorreko helburuak eta jarduerak erakundearen sail bakoitzaren helburu eta jardueretan integratzea (operatiboak eta funtzionalak), eta baita jadanik existitzen diren prozeduretan ere (gobernuarenak, pertsonen kudeaketarenak, administrazioa, eta abar), erakundea gehiegi ez kargatzeko eta, batez ere, erantzukizun soziala bere eguneroko erabaki eta jardueretara eramaten dela bermatzeko.

Horri begira, erakundeak bere prozedurak berraztertu beharko ditu -operatiboak edo esku-hartzearen alorrekoak, kudeaketa eta gobernukoak-, erantzukizun sozialarekin zerkusia duten irizpide, betekizun eta adierazleak ezartzeko, bai bere bi planoetan (barnekoa eta kanpoko) eta bai bere alderdietan: gobernua, pertsonen kudeaketa (soldatiko pertsonala, boluntarioak...), baliabideak eskuratzea, pertsona erabiltzaileen eskubideak, eta abar.

Eta determinatu behar da zer pertsona edo talde arduratu behar diren -erakundean jadanik dauden artean- hori ezartzeaz, beraren jarraipena egiteaz eta beraren ebaluazioaz, erakundearen alor bakoitzean: alor operatiboak (proiektuak eta zerbitzuak) eta funtzionalak (zuzendaritza, pertsonen kudeaketa, administrazioa, erosketak, eta abar).

		ERAKUNDEAREN ARLOAK								
		Zuzendaritza	Giza-baliabideak	Admin.	Proiektuak eta zerbitzuak	I+G+b	Kalitatea eta ingurumena	Erosketak	MKT eta salmentak	Komunikazioa
EES-AREN MAILAK ETA ALDERDIAK	Giza Eskubideak									
	Lan Eskubideak									
	Ingurumena									
	Gizartea									
	“Erabiltzaileen” eskubideak									
	Gobernua									
	...									
EES-AREN KUDEAKETA		Estrategia eta politikak	Azterketa eta diagnosia	Plangintza	Prozesuen kudeaketa	Neurketa eta ebaluazioa	Egiaztapena edo auditoria	Komunikazioa		

- Erakundearen erantzukizun sozialaren **planoak eta alderdiak** kontsideratzea; definizioa egiterakoan, 3. kapituluari aurkeztu diren alderdiak kontuan hartu behar dira, bertan Hirugarren Sektorera egokitutako proposamen bat egin baita, edo II. eranskinak dioena kontuan hartu, gehienbat enpresen eremura zuzendu arren Hirugarren Sektorera erakundeetara ere eraman baitaiteke, egin beharreko egokitzapenak eginda.

- **Erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua** egitea (zutabeak: behean); horren mugarri nagusiak hauek dira:

- 64

- Prozesu osoa **erakundeko sailen** (zutabeak: goian) **eta alderdi interesatuen parte-hartzearekin** gauzatu behar da.

Eta, ikus daitekeenez, bai erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua eta bai alderdi interesatuekiko harreman prozesua hobekuntza etengabeko ziklo bat dira.

Erantzukizun sozialaren kudeaketa, hobekuntza etengabeko prozesu bezala

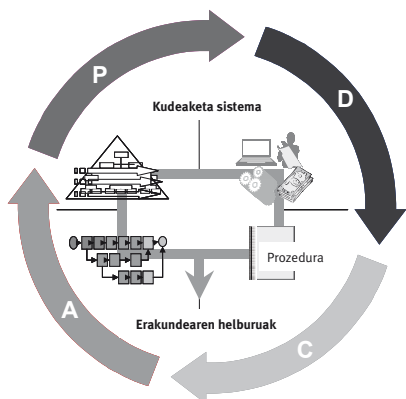
Erantzukizun soziala kudeatzeko prozesua, erakundearen prozedura arruntetan txertatzeaz gain, beraren hobekuntza etengabeko zikloan ere txertatu behar da (PDCA), erantzukizun sozialaren eremura aplikatuz.

Gainera, aipatu dugun bezala, erakundeak prozedura bat izan behar du alderdi interesatuekin harremanak izateko. Prozedura horrek deskribatu behar du nola identifikatu behar diren alderdi horiekin, zer-nolako harremanak eratzen diren eurekin, eta zer konpromiso hartzen diren. Hortik abiatuta, beraren ezarpena planifikatu behar da, eta gero ezarri, egiaztatu, auditatu edo ebaluatu (adierazleak oinarritzat hartuta), eta horren betetze mailari buruzko informazioa ematea alderdi interesatuei.

Berehala, bide-orria aurkezten dugunean, sakonago jorratuko dugu fase eta prozedura horietako bakoitza. Oraingoz, aski da aipatzea prozedura horiek modu oso desberdinetan definitu daitezkeela, erakundearen sail edo operazio bakoitzera egokituz, eta baita lortu nahi den helburura ere egokituz. Dena dela, formatua aukeratzeko askatasun horren baitan, komenigarria da: prozedurak formalizatzea, irisgarriak izatea, eraginkorrak izatea ezarri zaien erabilerarako, eta ulergarri eta egokiak izatea beren hartzaileentzat.

Prozedura horiek (identifikazioa, plangintza, neurketa, ebaluazioa...) jadanik jorratu ditugu alderdi interesatuekiko harremanen ikuspuntutik. Beraz, orain, erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuaren faseak aurkeztean, alderdi interesatuekiko harreman prozesuaren faseekin duten lotura aipatuko dugu.

Hobekuntza etengabeko zikloa edo PDCA (Plan, Do, Check, Adjust).



- **Planifikatu** (Plana): helmugak edo helburuak ezartzen dira, eta horiek lortzeko ekintzak ere bai.
- **Egin** (Do): plangintzan ezarritakoa gauzatzen dela segurtatzen da, eta hori gauatzeko presuntakuntza ematen da.
- **Neurtu** (Check): neurketak egiten dira prozesuek dirauten bitartean eta haien amaieran, arazoak detektatuz eta kausa eta efektuak aztertuz, adierazleen bidez.
- **Ebaluatu** (Adjust): helburuak alderatzen dira lortutako emaitzekin, ondo egindakoa eta desadostasunak aztertzen dira, hobekuntzak identifikatzen dira -errepikapenak saihesteko- eta sistema elikatzen da ikasitakoarekin.

- Hobekuntza etengabeko sistema bat ezartzeko, adierazle egokiak izan behar ditugu ekintza orientatzeko, neurketak egiteko prozesuan zehar eta beraren amaieran, eta helburuak emaitza eta inpaktuekin alderatzeko, ondo egindakoaren eta desadostasunen kausak aztertuz eta, hala dagokionean, hobekuntza alderdiak identifikatuz.
- Erantzukizun sozialerako estrategia bat ezartzerakoan, indarrean dauden neurketa, ebaluazio eta hobekuntza prozedurak identifikatu beharko lirateke; horri lotuta, aztertu beharko litzateke ea hor integratu daitezkeen, definitutako konpromiso eta helburuekin zerikusia duten adierazleak, horren bidez emaitzak neurtu eta ebaluatu ahal izateko eta hobekuntzarako ekintzak abiatzeko.
- Hobekuntzarako ekintzak ebaluazio etengabearen oinarritu behar dira, hau da, prozesuen gauzapez eta jardueren emaitza eta inpaktuez egindako ebaluazio etengabearen, erakundearen erantzukizun sozialaren alderdiei lotuta.

4.2.2. Abiapuntua: gobernu organoen konpromisoa eta erantzukizun sozialaren estrategiaren egituraketa.

Erantzukizun sozialaren politika eta estrategia gobernu organoek eztabaidatu eta onartu behar dituzte; ildo beretik, beraren aplikazioarekin konprometitu behar dira, modu garbi eta irmoan.

Gobernu organoek gidatu behar dute erantzukizun sozialaren strategiaren ezarpena; horri begira, badute eginkizun bikoitza estrategia hori erakundean txertatzeko eta hedatzeko prozesuan:

- Alde batetik, beraren bermatzaileak dira, hainbat aldiz aipatu dugun ikuspegi integral horretatik begiratuta, eta koherentzia eta legitiimitatea eman behar dizkiote.
- Beste alde batetik, haiek dira strategiaren bideratzaileak, eta, hortaz, bermatu behar dute badaudela baldintza egokiak beraren ezarpenerako; alde horretatik, kontuan hartu behar da erantzukizun sozialaren strategiaren hedapenak konexio egokia behar duela erakundearen gobernuaren eta kudeaketaren artean.

Izatez, aipatu dugun bezala, erantzukizunaren politika eta estrategia erakundearen plan estrategikoan txertatu beharko lirateke. Bereziki garrantzitsua da segurtatzea plan estrategikoak kontuan hartzen dituela erakundeak alderdi interesatuekin dituen konpromiso guztiak, eta lehentasunak ezartzen direla horiei begira.

ORIENTABIDE PRAKTIKOAK

- Gobernu organoek erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuaren faseetan parte hartuko dute, batez ere plangintzan eta ebaluazioan.
- Gobernu organoek erantzukizun sozialaren politika definitu behar dute idatziz (ikusmoldea, orientabideak, irizpideak...).

Eta, erantzukizun sozialaren strategiari dagokionez, parte hartu behar dute, gutxienez, beraren edukien definizioan (alderdi interesatuekiko konpromisoak eta erantzukizun sozialaren betebeharrak) eta beraren hedapen-ildo orokorren definizioan: nola txertatuko den erakundearen kudeaketa sistema arruntan, nortzuk izango diren beraren garapenaren erantzuleak, strategiaren antolaketa eta egituraketarekin zerikusia duten beste alderdi batzuen artean.

Hala, asmoa da estrategiaren koherentzia, osotasuna eta zeharkakotasuna segurtatzea.

- Erakundeak alderdi interesatuekin hartzen dituen konpromisoen definizioari dagokionez, gobernu organoek eztabaidatu eta onartu beharko lituzkete, gutxienez, azkeneko hartzaileekin eta erakundearen misioaren hedapenerako bereziki esanguratsuak diren gainerako alderdi interesatuekin zerikusia dutenak.

Konpromiso horiei dagokionez, gobernu organoek parte hartu ahal izango dute, geroago, beste alderdi batzuen determinazioan, hala nola, erakundearen emaitza eta inpaktuak neurtzeko, aztertzeko eta ebaluatzeko erabili beharreko helburu eta adierazleen determinazioan.

- Geroago, gobernu organoek parte ahal izango dute erakundearen erantzukizun sozialaren estrategiaren jarraipen, ebaluazio eta eguneraketan, eta, halaber, estrategiaren hedapenari eta beraren emaitzei buruzko komunikazioan, eta alderdi interesatuei kontuak emateko prozesuan.
- Bukatzeko, estrategiaren hedapena segurtatzeko, beharrezkoa da aztertzea ea definituta dauden, modu garbian, gobernuari eta kudeaketari atxikitako eginkizun eta ardurak, eta baita horien arteko lotura gradua ere; horren helburua da erakundearen gobernuaren jarraibideak betetzen direla bermatzea, erantzukizun sozialaren hedapenari dagokionez ere.

Horren inguruan, gobernu organoek eta zuzendaritza organoek erantzukizun sozialaren estrategia erakundearen hedatzeko jarraibide orokorrak ezarri beharko dituzte orain: kudeaketa sistema arruntean txertatzeko bidea, beraren hedapenaz arduratzen den pertsona edo talde baten beharra, eta abar.

Alderdi horiek geroago zehaztuko dira gehiago, erakundeak alderdi interesatuekin hartzen dituen konpromisoak eta betebeharrak definitzen direnean -erantzukizun sozialaren alderdiei dagokionez-, eta horiekin lotutako helburuak ere definitzen direnean.

ESaren strategiaren antolaketa eta egituraketa

Erantzukizun sozialaren estrategia hedatzeko, beharrezkoa da garatu beharreko eginkizunak identifikatzea eta horiei lotutako ardurak definitzea, eta baita erakundearen barneko agente eta harreman bideak ere definitzea, estrategiaren kudeaketaren eraginkortasuna eta efizientzia segurtatzeko xedez.

Horretarako, garrantzitsua da definitzea:

- estrategia erakundearen hedatzeaz arduratuko den pertsona, eta, hala dagokionean, hedapenean laguntzeko beharrezkotzat jotzen den taldea edo taldeak ere (erakundearen alor funtzional eta operatiboetako taldeez gain).
- inplikaturako postu bakoitzak erantzukizun sozialaren alorrean dituen eginkizunak eta ardurak; hori egitean, behar izanez gero, lanpostuen profilak berraztertu behar dira, eta baita antolaketa eta eginkizunen liburua ere, edo erakundeak erabiltzen dituen gisa bereko dokumentuak.

Erantzukizun sozialaren estrategia hedatzeko beharrezkoa den egituraren definizioari dagokionez, zehaztu behar da nori dagokion beraren hedapenean esku hartzea eta horren inguruko erabakiak hartzea. Alde horretatik, garrantzitsua da aginte eta erantzukizunen definizio hori publikoa izatea, erakundeko eta alderdi interesatueta pertsona guztiek jakin dezaten norengana jo dezaketen edo jo behar duten.

Lan taldeak eratzeari dagokionez, oso ohikoa da batzorde edo taldeak definitzea erantzukizun sozialarekin zerikusia duten eginkizunak betetzeko; bada, batzorde edo talde horiek ezaugarri desberdinak izan ditzakete (operatibotasun maila handiagoa edo txikiagoa izan...) beren helburuen arabera, bertan parte hartzen duten pertsonen profilen arabera, eta abar.

Ohikoa da barneko lan taldeak eratzea, normalean inter-funtzionalak izaten direnak; asignatzen zaizkien eginkizun, baliabide eta agintearen arabera, talde horiek benetan operatiboak izan daitezke. Halaber, badira alderdi interesatuen batzordeak; horiek harreman eta parte-hartzerako tresna bezala eraten dira, lankidetzaz ildoak bilatzeko eta haien ikusmoldeak jasotzeko.

Bigarren kasu horretan, bereziki garrantzitsua da modu garbian definitzea batzordeen funtzioak, funtzionamendurako arauak, ardurak eta helburuak. Gainera, beharrezkoa da alderdi interesatuen ordezkagaitasun egoki eta orekatua ezartzea, erakundearen misioaren hedapenerako duten garrantzia kontuan hartuta.

Beste alde batetik, parte-hartzerako eskaintza interesgarria izan behar da alderdi interesatuentzat, eta hori gertatuko da, normalean, batzorde horrek konfiantza sortzen duenean, hau da, alderdi interesatuek sinesten dutenean gai izango dela erakundearen emaitza eta inpaktuak hobetzeko, beren ikuspuntutik.

Gainera, horrelako batzordeak eraginkorrak izan daitezen, alderdi interesatuen gaitasunak beren helburu eta betekizunetara egokitu behar dira. Eta, halaber, alderdi interesatuak lan talde edo dinamika berean integratu behar dira; gizarte ekintzaren edo garapenerako lankidetzaren alorrean, alderdi horiek mota oso desberdineko errealitateak, testuinguruak, ikuspegiak eta gaitasunak... izaten dituzte.

Bukatzeko, pertsona arduradun baten izendapenari dagokionez, aginte eta independentzia nahi-koak izan behar ditu zeregin hauetarako:

- erantzukizun sozialaren politika betearazteko, erakundearen ekintza definitutako irizpide eta helburuetara egokitzen ote den aztertuz.
- erantzukizun sozialaren ezarpenaren jarraipena egiteko, kudeaketaren sistema arruntan eta beraren funtzionamenduan modu egokian integratzeko beharrezkoak diren koordinazio eta lankidetzak eskatuz.

Eginkizun horren independentzia eta agintea aski direla bermatzeko, eginkizuna bereganatzen duen pertsona zuzendaritza exekutiboaren edo goi zuzendaritzaren mailen barnean egon behar da.

Bere eginkizuna beste eginkizun batzuekin bateratzea ez da arazoa izan behar, salbu eta horrek beraren agintea edo independentzia baldintzatzen duenean, edo bestelako irizpide batzuk lehenesten ditenean erantzukizun sozialaren kudeaketarekin zerikusia dutenen gainetik.

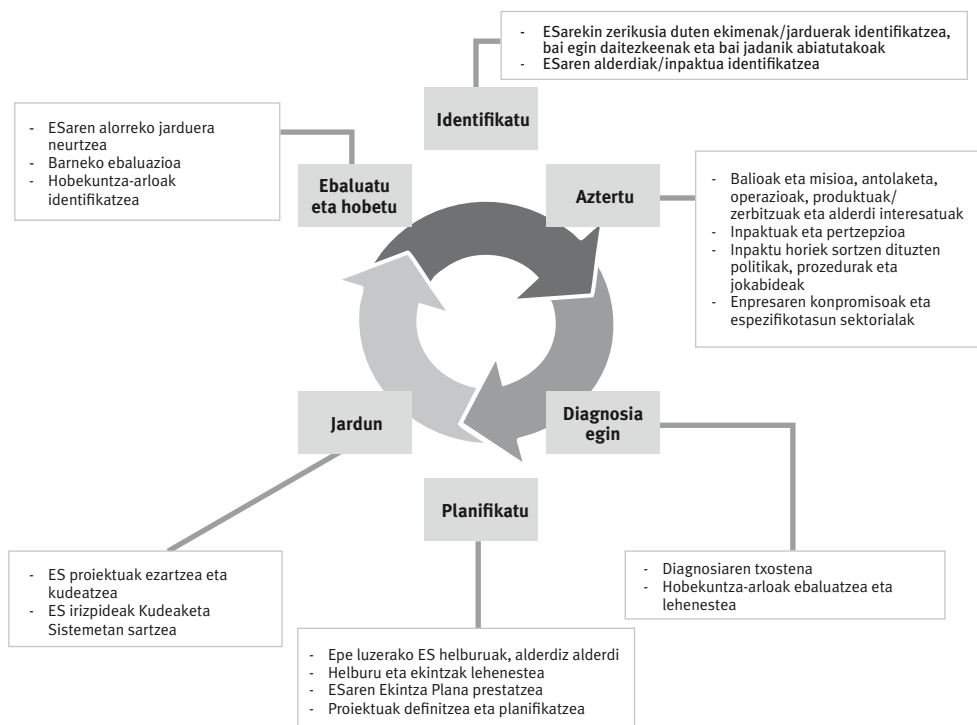
4.2.3. ESaren estrategia hedatzeko bide-orria, sei urratsetan.

Jarraian, erantzukizun sozialaren politika eta estrategia definitzeko moduz eta beraren hedatze-prozesuaz orientatu nahi duen bide-orri bat aurkeztzen dugu, orain arte adierazitakoari jarraituz.

Bide-orri hori bat dator PDCA zikloarekin eta sei urrats ditu. Urrats horiek orain deskribatuko ditugu, horiei buruzko orientabide praktiko batzuekin batera.

Esan dugun bezala, urrats bakoitza “alderdi interesatuekiko harreman-zikloarekin” lotzen dugu, ziklo horretako zer alderdirekin duen lotura adieraziz.

ESa kudeatzeko prozesu bat ezartzeko metodologia



1. URRATSA. Identifikatu

Erakundearen erantzukizun sozialaren irismena definitzerakoan, honela has gaitezke:

- erantzukizun sozialaren alorreko alderdien artean a priori garrantzitsutzat jotzen ditugunen lehenengo identifikazioa egin, bai barneko planoan eta bai kanpokoan, horiekin lotutako inpaktuak identifikatzeaz batera.
- Erakundeak jadanik abiatu dituen eta erantzukizun sozialaren estrategian txertatu daitezkeen ekimen edo jarduerak identifikatu (pertsona onuradunen eskubideen gutuna, berdintasun planak, laneko eta familiako bizitza bateragarri egiteko neurriak, prestakuntza, eta abar.), estrategia hori aurreneko aldiz definitzen den arren.

Alderdi horien identifikazioak koherentea izan behar du erantzukizun sozialaren estrategia eta politikari buruz egin den lehenengo definizioarekin; edozein kasutan, definizio horri ñabardurak gehituko zaizkio eta zehatuz joango da prozesu honetan zehar.

2. URRATSA. Aztertu

Hemendik aurrera, deskribapena egin beharko da, geroago puntu hauek kontsideratzeko:

- Erakundearen misioa eta balioak, zeren erantzukizun sozialaren estrategiak koherentea izan behar baitu haiekin.
- Erakundearen alderdi interesatuak.
- Erakundearen jarduerak (proiektu eta zerbitzuak) eta beraren produktuak.
- Erakundea (beraren egitura) eta beraren prozesu edo operazioak, gobernu, kudeaketa eta esku-hartzearen eremuan.

Deskribapen hori egin ostean, hurrengo urratsa da hau aztertzea:

- erakundearen legezko betebeharrak eta bere alderdi interesatuekin hartu dituen konpromiso etikoak, espezifikotasun sektorialak kontuan hartuta (bere eginkizun soziala edo izateko arrazoia, bere esku-hartzearen eremua eta bere ezaugarri partikularrak), konpromisoak eguneratzeko eta betebeharrak guztiak kontuan hartzen direla segurtatzeko asmoarekin.
- Erakundearen erabaki eta jardueretatik ondorioztatzen diren emaitza, arrisku eta inpaktu positibo edo negatiboak, alderdi interesatuen eskubide eta aukerei dagokienez, haien pertzepzioa ere jasoz (ikus "alderdi interesatuekiko harreman-zikloa").
- Emaitza eta inpaktu positiboak sortzen dituzten politika, prozedura eta jokabideak -erakundearenak-, eta baita arriskua ekarri eta inpaktu negatiboak sortu ditzaketenak ere (barneko azterketa).

Kanpoko azterketak ahalbidetu behar du erakundeak alderdi interesatuekin dituen betebeharrak eta konpromisoak eguneratzea, bere emaitza eta inpaktuen aurretiko ebaluazioa kontuan hartuta, eta baita alderdi interesatuek horien inguruak dituzten pertzepzioak ere kontuan hartuta.

Barneko azterketak ahalbidetu behar du:

- a) Barneko planoen kudeatu behar diren alderdiak identifikatzea, erantzukizun sozialaren alderdiei dagokienez, horiei lotuta sor daitezkeen arriskuak ere identifikatzea batera, oraindik ere agertu ez izan arren edo erakundeak arriskutzat jo ez izan arren.

Hala, adibidez, arriskutsua izango da konpromisoak hartzea kanpoko alderdi interesatuekin, baldin eta erakundeak ez badu bizi, bere barnean, sozialki bilatu edo lortu nahi duena: gizarte ekintzaren alorreko erakunde bat, ez dituenak betetzen desgaitasunak dituzten pertsonak integratzearen alorreko betekizunak; bidezko merkataritza sustatzen duen erakunde bat, ez duena irizpide etikorik txertatzen bere hornitzaileekiko harremanetan, eta abar.

Eremu edo sektore bereko beste erakunde batzuekin alderatzea lagungarria izan daiteke arriskuak identifikatzeko, eta baita bidea errazten duten jardunbide egokiak ere identifikatzeko.

- b) Erantzukizun sozialaren estrategia eta beraren kudeaketa prozesua erakunde bakoitzaren ezaugarrietara egokitzea (tamaina, gobernatzeko forma, antolaketa-egitura, eta abar).

Erakundeari buruzko ezagutza sakonak bidea emango digu berarentzat egokia eta eraginkorra den erantzukizun soziala kudeatzeko prozesu bat definitzeko, jadanik indarrean dauden erabakitze eta kudeaketa prozesuak oinarritzat hartuta, egin beharreko egokitzapenak txertatuz.

Erakundearen barneko azterketa ezinbestekoa da bertan edozein estrategia ezartzeko, eta, beraz, ezinbestekoa da erantzukizun sozialaren estrategia ere ezartzeko.

Izan ere, edozein estrategia erakundean ezartzeko, garrantzitsua da beraren gobernu eta kudeaketa sistemak oinarritzat hartzen dituen prozesua: erabakitzea, barneko eta kanpoko komunikazioa, neurketa, ebaluazioa, analisia eta, berriz ere, erabakitzea.

Erakunde baten egitura ulertzea ahalbidetzen duen tresna funtsezkoena, beraren azterketaren lehenengo euskarri-elementua ere badena, organigrama da. Badira zenbait motatako organigramak: instituzionala, funtzionalak, hierarkizatua, matriziala, planeten arabera...; kudeaketa eta antolaketari buruz dauden teoriak bezainbeste, edo eman nahi zaizkion erabilerak bezainbeste. Eta garrantzitsuena da erakundean existitzen diren guztiak ulertzea, bat baino gehiago egonez gero; ulertu behar da, halaber, horien artean dauden loturak eta desberdintasunak, eta haien izateko arrazoia ere bai. Dena dela, horien guztien artean, erabakiak hartzeko prozesuak eta informazio-fluxuen sistematika modu garbienean adierazten dituztenak azpimarratuko ditugu.

Norberaren eginkizunak eta ardurak eta agintearen lineak determinatzen dituen mapa bat egiteak -hasierako organigrama oinarritzat hartuta- erakundearen logika erakutsiko digu, hau da, erakutsiko digu zer logika erabiltzen duen bere politikak definitzeko eta bere estrategiak garatzeko.

Alderdi interesatuekiko harreman-zikloari dagokionez, alderdi interesatuen eta horien behar eta itxaropenen identifikazioa sartzen da urrats honetan.

3. URRATSA. Diagnosia egin

Une honetan, egitekoa da hobekuntza alorrak ebaluatu eta lehenesten dituen diagnosi-txosten bat prestatzea, lehengo azterketatik abiatuta, erantzukizun sozialaren alderdiei begira.

Alderdi interesatuekiko harreman-zikloari dagokionez, beren behar eta itxaropenak lehenestea da urrats honetan sartzen dena.

4. URRATSA. Planifikatu

Lehenetsitako hobekuntza alorrak abiapuntutzat hartuta, erakundearen erantzukizun sozialaren estrategia definitu beharko da, aurreneko aldiz, edo estrategia hori eguneratu, honako hauek ezarriz:

- helburu estrategikoak (ikuspegia edo epe luzerako helburuak, erantzukizun sozialaren plano eta alderdi bakoitzari begira), erakundearen misio, ikuspegi eta balioekin bat etorritz.
- erakundearen erantzukizun sozialaren irismena, hau da, alderdi interesatuekin hartutako betebeharrak eta konpromisoak, eta, hortaz, erantzukizun sozialarekin lotuta dauden eta alor bakoitza (gobernua, pertsonen kudeaketa, baliabideak, pertsona onuradunen eskubideak, eta abar) ukituko duten betekizunak, betebeharrak eta konpromiso horiek betetzeari begira.

Alderdi interesatuekiko konpromisoak eta betebeharrak definitu ondoren, erakundearen erantzukizun sozialaren alderdi bakoitzari lotuta, eta horiei dagozkien lehentasunak ezarrita, helburuak zehazteko unea iristen da, lehenetsitako alderdi bakoitzari begira; halaber, bilatzen diren emaitza eta inpaktuak lortzeko behar diren ekintzak eta baliabideak ere zehaztu behar dira, eta horien lorpena baloratzeko ahalbidetzen duten adierazleak ezarri.

Elementu horiekin guztiekin -lehenetsitako konpromisoei lotutako helburuak, adierazleak, baliabideak, epeak...-, Erantzukizunaren Ekintza Plana landu daiteke; bertan, gauzatu beharreko funtsezko proiektu batzuk identifikatzen dira, proiektu edo ekintza bakoitza gauzatzeaz arduratzen diren sailak edo taldeak -erakundearenak- zehazten dira, eta baita proiektu edo ekintza horiek ukitzen dituzten prozedurak ere.

“Alderdi interesatuekiko harreman-zikloari” dagokionez, “helburuak zehaztea” da urrats honetan sartzen dena.

Jarraian, sakonago aztertuko ditugu helburu eta adierazleen definizioarekin lotutako alderdi batzuk, alde batetik, eta ekintza eta baliabideen definizioarekin lotutakoak, bestetik.

Helburu eta adierazleen definizioa

Alderdi interesatuekiko konpromisoak aukeratu eta lehenetsi ondoren, erantzukizun sozialaren politika eta estrategia alor konkretuan islatzen dituzten helburuak ezarri behar dira -orokorrak, espezifikak eta operatiboak-, determinatu beharko den denbora-horizonte batean, bai orokorrean eta bai helburu bakoitzarentzat.

Gainera, erakundeak adierazleak ezarri behar ditu helburu horien bilakaeraren jarraipen eta kudeaketa egiteko, eta baita haien azken ebaluazioa egiteko ere.

Adierazle horiek kasu bakoitzean neurtu beharreko alderdiei buruzko informazio esanguratsuan oinarritu behar dira. Alderdi horiek helburuaren lorpena eta lorpen horren gradua modu zehatz eta objektiboan neurtzea ahalbidetzen dutenak dira.

Adierazleek ahalbidetu behar dute neurtzea noraino lortu den bakoitzak erreferentziatzat hartzen du helburua. Erakundeak prozedura bat izan beharko du horiei buruzko informazioa biltzeko eta finkatzeko.

Adierazleen edukari eta definitu beharreko adierazle kopuruari dagokionez, ez dugu ahaztu behar informazio esanguratsuena emaitza eta inpaktuei buruzkoa dela, erakundearen erantzukizun sozialaren alorrean kudeatu nahi ditugun alderdiei lotuta, alderdi interesatuen eskubide eta aukerei arreta berezia zuzenduz.

Informazio iturriei dagokionez, berriz, garrantzitsua da jarduera-eremuan bertan aritzen direnak izatea, eta baita alderdi interesatuak berak ere.

Definitutako adierazle multzoak “*aginte koadro*” bat itxuratuko du, erantzukizun sozialaren kudeaketarako. Koadro horrek erakundearen kudeaketa kontrolatzeko sistema orokorrean egon beharko luke integratuta, sistema paraleloak diseinatu beharrean.

Ekintza eta baliabideen definizioa

Planteatutako helburuei begira, gainera, horiek lortzeko beharrezkoak diren ekintzak eta baliabideak ere definitu beharko dira.

Erantzukizun sozialerako estrategia bat definitzeak ez luke ezertarako balioko, horri lotuta ez badi-ra asignatzen beraren helburu eta epekin koherenteak diren baliabideak (giza baliabideak, baliabide materialak eta ekonomikoak).

Garrantzitsua da ekintza bakoitzarentzat beharrezkoak diren baliabideak identifikatzea, ekintzaren edukia eta iraupena kontuan hartuta, baliabide horiek kuantifikatzeaz batera. Hala, adibidez, kontua ez da partida generiko bat ezartzea, edo erantzukizunaren asignazio lauso bat egitea ekintzak gauzatzeko.

5. URRATSA. Jardun

Gauzatu beharreko ekintzaren norabidea definituta dagoenean, formalizatutako edo formalizatu gabeko plan batez, egin behar dena da aurreikusitako ekintza eta proiektuak ezarri eta kudeatu, erantzukizun sozialaren irizpideak erakundearen eguneroko erabaki eta jardueretan txertatuz.

Fase honetan, protagonismoa hartzen dute ekintzak gauzatzeko arduradunek, inplikaturako sail edo talde bakoitzekoek; dena dela, aipatu dugun bezala, erakundearen zuzendaritzak eta gobernuak -eta horretarako eratutako batzordeak, baten bat eratu bada- erantzukizun sozialaren estrategiaren jarraipena egin behar dute.

6. URRATSA. Neurtu, ebaluatu... eta berriz ere hasi

Neurketa eta ebaluaziorako ekintzak etengabeak izan behar dira, bai ekintzak edo proiektuak ezartzeko prozesuan zehar eta bai horren amaieran.

Neurketa

Guretzat, neurketa edozein motatako egiaztapen edo kontraste jarduera da, bidea ematen duena betekizun jakin baten betetze maila ebaluatzeko, edo erantzukizun sozialaren alderdi esanguratsuren bat ebaluatzeko.

Erantzukizun soziala kudeatzeko estrategia bat eraginkorra izan dadin, erabakia hartzera orientatu behar da. Horregatik, estrategia diseinatzerakoan, definitu beharko da zer informazio hartuko den oinarritzat erabakiak hartzeko, eta ahaleginak egin beharko dira informazio hori neurketa edo datu-bilketa ahalik eta objektiboen emaitza izan dadin.

Neurketak lehenetsitako alderdiekin lotu behar dira (konpromisoak), eta horiei lotuta saiatu beharko gara neurtzen bai gure jardueraren emaitzak eta bai horiek alderdi interesatuen eskubide eta aukeretan sortzen dituzten inpaktu positibo eta negatiboak, eta, halaber, alderdi horiek inpaktuez duten pertzepzioa ere.

Beste alde batetik, edozein neurketa-prozeduraren eraginkortasuna lortutako informazioaren kalitatean oinarritzen da, eta informazio iturriari buruz dagoen konfiantzan ere bai. Eta, alde horretatik, aipatu dugun bezala, ahaleginak egin behar ditugu alderdi interesatuak neurketa-jardueretan inplikatzeko, gutxienez emaitzei buruz eta emaitzen inpaktuei buruz duten iritzia erregistratuz.

Garbi dago, nonbait, alderdi interesatuen parte-hartzeak konfiantza handiago sor dezakeela neurketa-prozesuetan eta horien emaitzetan, eta nolabaiteko bermea izan daitekeela independentzia eta objektibotasunarentzat. Helburu berberarekin, erakundeak identifikatu behar du zer prozedura erabiltzen dituen bere jarduera eta emaitzei buruzko datuak eskuratzeko, ezarritako helburu eta adierazleei lotuta; eta prozedura horiek zehatzak eta egiaztagarriak izan beharko dira, neurketaren ziurgabetasun maila minimizatuz.

Datuen azterketa eta ebaluazioa

Aipatu dugun bezala, neurketek zentzua izango dute baldin eta erakundearen erabakiak hartzeko prozesuetan integratzen badira. Eta, horregatik, hurrengo urratsa datuen azterketa da, konklusio eta lezio egokiak ateratzeko beraietatik.

Erakundeak aldizka aztertu behar du neurketa-prozeduraren bidez adierazleei buruz eskuratzen duen informazioa, eta beste iturri batzuetatik datorren informazioa ere bai, hala nola: a) barneko edo kanpoko auditoriak, eta ebaluazioak; b) alderdi interesatuek eta beren gogobetetasunaren adierazleek emandako informazioa; c) erreklamazioak, auziak, gatazkak eta zigorrak.

Informazio horren azterketa abiapuntutzat hartuta, ezinbestekoa da alderdi hauek ebaluatzea, beste batzuk baztertu gabe: a) helburuen betetze maila, ezarritako adierazleak oinarritzat hartuta; b) alderdi interesatuen gogobetetasun gradua; c) detektatutako desadostasunak edo arazoak.

Ebaluazioaren emaitza erantzukizun sozialaren estrategiaren berrikuspenaren zati garrantzitsua izan behar da, eta input bihurtu behar da erantzukizun sozialaren kudeaketaren ziklo berri baterako.

Aipatu dugun bezala, erantzukizun sozialaren estrategiaren hedapenak hobekuntza etengabeko ikusmoldeari erantzun behar dio. Izan ere, erakundeen kudeaketaren alorrean frogatuta dagoen bezala, politikak eta estrategiak ezin mantendu daitezke ebaluazio eta hobekuntza sistemen euskarria izan gabe.

Gainera, adierazi genuen moduan, erantzukizun soziala ez da erakundearen egoera bat, baizik eta kudeaketa orientatzen duen ikusmolde bat, hots, kudeaketa erakundearen alderdi interesatuen eskubide eta aukeren gaineko inaktuak hobetzerantz orientatzen duen ikusmolde bat.

Azken finean, arriskuak eta aukerak agertuko diren kudeaketa-prozesuak, aldatuko ditu entitateak jokatzeko duen tokiaren testuingurua, eta itxaropenak eta parte interesatuen beharrak, eta dilema berri edo aldakorrak kudeatu behar izango da.

“Alderdi interesatuekiko harreman-zikloari” begira, “neurketa eta ebaluazio” urratsaren zati da.

Jarraian, egiaztapen prozedurekin zerikusia duten alderdi batzuk jorratuko ditugu sakonago.

Egiaztapen prozedurak: auditoria eta ebaluazioak, barnekoak eta kanpokoak

Barneko eta kanpoko alderdi interesatuek erakundeak berak ematen duen informazioaz duten konfiantza sine qua non baldintza da erantzukizun sozialaren estrategia diseinatzeko eta hedatzeko -informazio hori, gainera, oinarritzat hartzen du erakundeak bere erabakiak hartzeko-.

Gardentasunari eta konfiantza sortzeari begira, garrantzi berdina dute informazioa eskuratzeko, prozesatzeko, aztertze eta komunikatzeko prozesuek eta informazio horren kalitate eta koherentzia egiaztatze prozesuek.

Horrek ahalbidetzen du egiaztapen prozeduren garrantzia ulertzea. Izan ere, beren helburu nagusia da informazioaren egiazkotasuna, objektibotasuna, neutraltasuna, egokitasuna eta kalitatea segurtatzea, bai erakundearen kudeaketari buruz ematen den informazioarena, orokorrean, eta bai bere erantzukizun sozialaren politika eta estrategiari buruz ematen denarena, alor konkretuan.

Beraren aplikazioa informazioarekin dagoen konfiantza indartzeko edo segurtatzeko beharrendu mende dago, eta, hortaz, berez ez dira erakundeari buruzko informazio iturria.

Hala, orokorrean, egiaztapen prozeduren helburua da eskainitako informazioaren fidagarritasuna eta ziurtasuna bermatzea. Eta balidazio, ikuskeraren edo auditoria jarduerak sar ditzakete barne, besteak beste, beren helburuen arabera eta informazioaren kontrasterako erabiltzen den metodologiaren arabera.

Normalean, informazioaren hartzaileen beharrentzat egokienak diren eta haien itxaropenei erantzutera zuzentzen diren prozedurak erabiltzen dira. Azterketak elementu hauek kontrastatu ohi ditu: iturrien egokitasuna; informazioa biltzeko, prozesatzeko eta finkatzeko prozedurak; eta edukien egokitasuna, koherentzia, kalitatea eta egiazkotasuna.

Egiaztapen prozedurak eta beren kalitatea funtsezko aktiboak dira komunikatzen den informazioari buruzko konfiantza sortzeko. Eta, horrenbestez, aurretik ezarritako kalitate betekizun edo irizpide jakin batzuk bete behar dituzte, beharrezkoa den konfiantza eskaintzeko xedez, hala informazioaren zuzeneko hartzaileei nola alderdi interesatuen multzoari.

Egiaztapenaren egilearen jarduerari buruzko konfiantza sortzeko prozesua kalitateari lotutako betekizun batzuetan oinarritzen da, hala nola: beraren independentzia, inpartzialtasuna, zintzotasun eta prestakuntza teknikoak, eta erabilitako metodologia, tresna eta prozedurak.

Kanpoko auditoria eta ebaluazioak egiaztapen forma bat dira, informazioa independentziaz bildu eta kontrastatu nahi dutena.

Konfiantza sortzeko erabiltzen den beste bide bat da alderdi interesatuek zuzeneko parte-hartzea izatea prozeduretan, zenbait modutan; horren bidez segurtatzen da beren ikuspegia kontuan hartzen dela, eta, gainera, prozedura hobeto bistaratzen da, eta, horren guztiaren ondorioz, lortutako emaitzek aitortza handiagoa lortzen dute.

Edozein kasutan, egiaztapen jardueren eraginkortasunaren benetako neurgailua da emaitzen txostenek alderdi interesatuen artean sortzen duten konfiantza maila.

Azken batean, bere erantzukizun soziala modu egokian kudeatu nahi badu, erakundeak barneko eta/edo kanpoko auditoria edo ebaluazio prozedura bat ezarri eta aplikatu behar du, hots, bere erantzukizun sozialerako estrategiaren ezarpena, eraginkortasuna eta egokitasuna independentziaz egiaztatzea ahalbidetzen duen prozedura bat.

Prozedurak kontuan hartu behar ditu auditoria edo ebaluazioen plangintza, gauzapen, komunikazio eta jarraipena, eta gauza bera egin behar du beraren emaitzen kasuan.

ORIENTABIDE PRAKTIKOAK

- Jarraitu beharreko prozedura -barneko edo kanpoko- aukeratzekoan eta diseinatzerakoan, garrantzitsua da kontsideratzea alderdi interesatuen artean konfiantza sortzen duena: auditoria egiten duen taldearen gaitasuna, independentzia eta autonomia, prozesuaren gardentasuna, edo datu eta informazio esanguratsuak eskuratzeko aukera izatea, beste alderdi batzuen artean.
- Auditoria eta ebaluazioen emaitzak input garrantzitsua izan behar dira erantzukizun sozialaren politika eta estrategia berraztertzeko, batez ere helburuak betetzeari eta alderdi interesatuen gogobetetasunari dagokienez.
- Kanpoko ebaluazio edo auditoriei dagokienez, esan behar da badirela hainbat tresna eta egiaztapen erakunde, baina oraingoz ez dagoela erantzukizun sozialaren alorrean bereziki nabarmentzen den tresna edo erakunderik.

Ohikoa da izaera pribatuko hainbat erakunde erreferente bezala finkatzen saiatzea, gaur egun indarrean dauden zenbait motatako arau eta eredu enborordezko egiaztapenerako. Dena dela, baloratu behar dugu norainoko konfiantza sortzen duten egiaztapen edo ziurtagiri horiek gure alderdi interesatuetan. Erakundearentzat, alferrikako ahalegina izango litzateke haien konfiantza sortzen ez duten egiaztapen prozesuetan inplikatzeko.

Sare batzuek -adibidez: REAS¹³ - auditoria sozialerako tresnak sortu dituzte, praktika jakin batzuk berenganatu edo praktika horietan sakondu nahi duten erakundeentzat erabilgarriak diren tresnak, hain zuzen ere.

- Auditoriak egiten dituzten taldeek prestakuntza izan behar dute erantzukizun sozialaren kudeaketan eta auditorian, esperientzia izan behar dute ebaluazio eta azterketa tekniken alorrean, erakundea ezagutu behar dute, eta independenteak izan behar dute auditatzen dituzten jardura eta sailetatik.
- Erakundeak erraztasunak eman behar ditu auditoria gauzatzeko, informazioaren irisgarritasuna eta elkarrizketa pertsonalak segurtatuz, inolako presiorik egin gabe auditoria taldeko ki-deengan edo auditorian parte hartzen duten pertsonengan.
- Auditoria-prozedurak informazioak kontrastatzeko bitartekoak izan behar ditu; bitarteko horiek aldatu egin daitezke, beren iturriaren arabera.
- Auditoria-prozedura alderdi interesatuekiko harreman prozedurarekin lotu behar da; hala, auditoria-prozeduratik ondorioztatzen den informazioa eman behar zaie alderdi interesatuei, beraren kontrasterako, edo beste moduren bat bila daiteke alderdiak prozedura horretan integratzeko.

Era horretan, asmoa da -gutxienez- alderdi interesatuek erakundearen emaitza eta inpaktuen inguruan duten pertzepzioa auditoria-prozeduran integratzea.

KOMUNIKAZIOA

Erakundeak bere erantzukizun sozialaren estrategia komunikatzeko ekintzari eutsi behar dio prozesu osoan zehar, beraren definizio eta hedapenari eta lortutako emaitzei buruz informatuz.

Onera izango litzateke alderdi interesatuekin dagoen komunikazioa bi norabidekoa izatea eta prozesu osoan integratuta egotea, estrategiaren definizio, jarraipen eta ebaluazioan inplikaturik.

Nolanahi ere, garrantzitsua da erakundearen erantzukizun sozialaren estrategia eta beraren emaitzak sozialki jakinaraztea, ebaluazioaren ostean. Eta, alde horretatik, komunikaziorako eta kontuak emateko ekintzak dira, nolabait, erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuaren azken urratsa. Ikuspegi horretatik begiratuta, kontuak emateko ekintza jorratuko dugu orain sakonago, erakundearen erantzukizun sozialaren funtsezko printzipioetako bat den aldetik; horrekin batera, kontuak emateko moduari buruzko orientabide praktikoko batzuk ere emango ditugu.

¹³ Ikus REASen "Auditoria soziala" aurkezpena, esteka honetan: http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/122_Presentaci%C3%B3n%20Auditoria%20Social%20REAS.pdf

Kontuak ematea

Gardentasuna gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari da pertsona eta erakundeen konfiantza sortzeko eta mantentzeko baldintza bezala, horiek aritzen diren sistema sozialetan, eta, orobat, eragile sozialen arteko elkarrenergina bera errazteko baldintza bezala.

Alde horretatik, herritarrek gardentasuna espero dute eta exijitzen diete instituzioei, haien ordezkariak diren aldetik; diru-emaleek gardentasuna eskatzen diete beren dohaintzak kudeatzen dituztenei, kontsumitzaileek gardentasun handiagoa eskatzen dute produktu edo zerbitzuari lotutako informazioari dagokionez, langileek gardentasuna exijitu eta baloratzen dute beren erakundeek kudeaketan, eta gizarteak, oro har, informazio gehiago exijitzen du aktore sozialen jarduera eta inpaktuei buruz (ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak).

Konfiantza erlazioa eta denbora behar dituen prozesu batean sortzen da. Balio hauskor bat da, koherentzia eskatzen duena erakundearen jardueretan, erakundeak alderdi interesatuekin dituen harremanetan, eta alderdi horien arteko harremanetan ere. Eta koherentzia horrek iraunkorra izan behar du, denbora aldetik.

Eta erakundearen koherentzia agertzeko forma nagusietako bat, erakundearen ekintza eta beraren emaitza eta inpaktuak zuzenean behatzeaz gain, gardentasuna bermatzen duten komunikazio ekintzak erabiltzea da.

Komunikazioa ez da interpretatu behar norabide bakarreko tresna bezala, eragina izateko eta ideiak transmititzeko, baizik eta prozesu konplexuago bezala, normalean norabide askotakoa, non elkarri lotutako mezuak emititu eta jasotzen ditugun, besteengan eragina izateko eta besteen eragina jasotzeko.

Komunikazioa mezu bat hedatzeko ekintzat soilik hartzea oso ikuspegi mugatua da. Garbi dago propaganda, publizitatea, marketina eta salmenta komunikazio prozesuak direla, baina ez dira bakarrik.

Informazioa eta informaziorako eskaria, kontuak ematea, erreklamazioak eta haien kudeaketa, negozioa, elkarrizketa, parte-hartze prozesuak eta ebaluazioa, beste batzuen artean, erakunde baten komunikazio ekintzaren osagaitzat hartu behar dira.

Gardentasuna eta kontuan ematea ez dira berez helburu bat, baina erakundearen balio edo aktibo bat dira: alderdi interesatuen konfiantzari eusten diote, norabide anitzeko komunikazio prozedurak oinarritzat hartuta.

ORIENTABIDE PRAKTIKOAK

- Erantzukizun sozialaren paradigmaren baitan, erakundeak konpromiso hauek hartu behar ditu: gardena izatea; alderdi interesatuekin kontaktuan egotea, informazioa emateko xedez; informazioa iritzi publikoaren eskuetan jartzea; eta kontuak ematea urtero.
- Gutxienez urtean behin, erakundeek beren jarduera eta emaitzei buruzko txosten bat aurkeztu beharko lukete. Bertan, besteak beste, alderdi hauen berri eman behar dute:
 - Erakundearen misioa eta balioak.

- Helburuak, emaitzak eta inpaktuak (ekonomikoak, sozialak, ingurumenekoak), batez ere azkeneko hartzaileen eta gainerako alderdi interesatuen eskubide eta aukerei dagokienez, gogobetetasuna neurtzeko adierazleak ere barne sartuz.

Informazio honetan, lortutako emaitzak jasoko dira, plangintzarekin alderatuta, eta jardue-
ra bakoitzaren aurrekontua ere bai.

- Gobernu egitura eta prozesuak, eta baita karguak eta organigrama ere.
- Finantziario-iturri nagusiak: enpresak, fundazioak, gobernuak eta pertsona fisikoak. Infor-
mazioak azalduko du zein diren eskuratutako funtsen jatorria eta helburua.
- Finantza-emaitzak.
- Erantzukizun sozialaren alorrean hartutako konpromiso publikoekin bat etortzeari lotutakoa.
- Kontakturako datuak.
- Gardentasuna garrantzitsua da, gainera, erakundea balizko arrisku edo inpaktu negatiboetatik
babesteko, zeren bidea ematen baitie alderdi interesatuei -eta erakundeko kudeatzaileei- arris-
ku edo inpaktu negatibo horiek aurreikusteko eta aurre egin diezaieketen neurrien diseinuan
parte hartzeko, modu prebentiboan.
- Erantzukizun sozialaren paradigmak alderdi interesatuei *kontuak emateak* haxe bete behar du:
 - Erakundearen konpromiso, erabaki, jarduera, emaitza eta inpaktuei buruzko informazio
eguneratua, fidagarria, ulertteraza eta irisgarria eman.
 - Erakundearen jokabidea garai jakin batean ulertzea ahalbidetzen duten datuetan oinarritu-
tako informazioa eskaini, batez ere ezarritako helburuen lorpenari begira izandako eragin-
kortasun eta efizientziarekin zerikusia duena.
 - Alderdi interesatuek eskatzen duten informazioa eta bakoitzarentzat interesagarria izan
daitekeena identifikatu (kontuak emateko prozedura alderdi interesatu bakoitzaren profil
eta itxaropenen arabera egokitu daiteke), eta, halaber, informaziora iristeko prozedurak
(proaktiboak edo erreaktiboak) eta bideak. Batzuetan, kontuak ematera zuzendutako atal
bat egokitzen da erakundearen webgunean.
 - Harreman eta atzeraelikadura mekanismoak zehaztu, alderdi interesatuek kontuak emate-
ko moduari eta horren edukiari buruz duten gogobetetasuna ezagutu ahal izateko.
 - Isilpekotzat edo gorde beharrekotzat hartu behar den informazioa identifikatu; izan ere,
informazio horri buruzko publikitateak arriskuan jar dezake erakundearen estrategiaren
eraginkortasuna, edo erakundeak babestu behar duen eskubideren bat; adibidez: pribatu-
tasuna (datu pertsonalena) edo segurtasuna, beste batzuen artean.
- Beste alde batetik, erakundeak ezartzen dituen sistemak zeinahi direlarik ere, gobernuaren,
finantza-kontabilitatearen eta kontuak ematearen inguruan ezarritako betekizunak bete behar
ditu, presentzia duen herrialde guztietan.

4.2.4. ESa kudeatzeko prozesuarentzat beharrezkoa den informazioa

Erantzukizun sozialaren estrategiaren definizioak eta hedapenak eskatzen dute, gainera, erantzukizun sozialaren politika eta prozedura nagusiak dokumentatzea -gutxienez-, kudeaketa sistema guzietan gertatzen den bezala, haien ezagutza eta ezarpena segurtatzeko.

Gainera, beste dokumentu batzuk ere sor daitezke, erakundearen erantzukizun sozialaren politika eta estrategiaren definizioari laguntzeko; adibidez: a) politikak zehazten dituzten kodea; b) politikak erakundearen alor bakoitzean hedatzen dituzten planak; c) prozesu edo prozedura orokorrak sartzeko balio duten eskuliburuak; d) prozesu edo prozedura horiek alor operatibora pasatzeko jarraibideak.

Hala eta guztiz ere, lehen esan dugun bezala, egitura logikoa egitura piramidala da: politikak, kodeak, eskuliburuak, prozedurak, jarraibideak eta planak. Politika eta prozeduren definizioa idatziz bermatu behar da. Eta, logikoa denez, ez du zentzurik -adibidez- kodeak lantzea aurretik politikak definitu ez badira; ezta jarraibide edo planak ere egitea, prozedurak aurretik definitu ezean.

Edonola ere, komenigarria da irizpide hauek beti kontuan hartzea:

- Dokumentazioa erakundearen espezifikotasunera egokitu behar da (tamaina, sektorea, teknologia, jarduera-eremu geografikoa...), eta politikak eta prozedurak ezarri eta gainbegiratu behar dituzten pertsonen errealitateira. Informazioaren irisgarritasuna ez da fisikoa soilik. Eskura egoteaz gain, badu zerikusia beste alderdi batzuekin, hala nola, beraren zehaztasunarekin eta ulergarritasunarekin.
- Sarritan gertatzen dena da sistema dokumental zehatzak edo konplexuak sortzen direla, baina gero mantenu zaila dute eta zaharkituta geratzen dira. Hori gertatzen bada, erreferentziatzat hartu beharko lituzketen pertsonak baztertu egiten dituzte, operatibotasunik gabeko elementu burokratikoa iruditzen zaielako.

Sistemak bizirik egon behar du eta erakundearen errealitate aldakorrera egokitu.

- Beste arrisku arrunt bat horren kontrakoa da: alor dokumentalean oso definizio ahula duten sistemak sortzea, azkenean tresna egokia ez direnak, jarduerak zehaztu gabe uzten dituelako eta erantzukizunak asigmatzen ez direlako.
- Gainera, dokumentazioaren kudeaketari buruzko irizpideak ezarri behar dira (dokumentazioa prestatzea, eguneratzea, erabiltzea...), eta horren inguruko erantzukizunak asignatu. Adibidez, ez du zentzurik kode etiko bat egitea, ez bada dokumentu bizidun bihurtu, benetan erabiltzen dena erakundearen praktikak kontrastatzeko.

I. ERANSKINA: ERANTZUKIZUN SOZIALARI BURUZKO DOKUMENTAZIOA ¹⁴

ESTANDARRAK ETA BORONDATEZKO KONPROMISOAK

ISO

ISO 26000 Erantzukizun Soziala, 2010

www.iso.org

ISO 26000 azken urteotan gehien espero ziren ekarpenetako bat izan da, Erantzukizun Sozialaren testuinguruan, bai lantzeko prozesua oso neketsua eta luzea izan delako eta bai beraren oinarrian duen ikusmoldegatik: multistakeholder lankidetzaren ikusmoldea.

Erantzukizun Sozialari buruzko orientabideak eskaintzen dituen gidaliburu bat da, edozein mota-tako erakundetan aplika daitekeena: handia, txikia, publikoa, pribatua, garapen bidean dauden herrialdeetan edo herrialde garatueta dihardutenak, eta abar. Ez da ziurtagiriz egiaztatzen den arau bat, eta, jadanik existitzen diren gainerako estandarrak bezala, gai eta azpigiaren inguruan antolatzen da: erakundearen gobernua, laneko praktikak, giza eskubideak, ingurumena, bidezko operazio-praktikak, kontsumitzaileen gaiak, parte-hartze aktiboa eta komunitatearen garapena.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Sustainability Reporting Guidelines, G3 Guidelines and Application level, Global Reporting Initiative, 2000-2006

<http://www.globalreporting.org/>

Kontuak emateari buruzko estandar bat da, mundu osoan onartua; beraren ardatza da gai ekonomiko, etiko, sozial eta ingurumenekoei buruzko *reportingaren* kalitatea segurtatzea.

Irabazi-asmorik gabeko ekimen bat da; bertan, hainbat enpresa, aholkularitza-etxe, GKE eta instituziok erreferentziazko esparruak garatzen jarraitzen dute, beren interes taldeei kontuak emateko formak bateratzea xedetzat hartuta. Enpresentzat zuzenduta, orain dela gutxi hasi da GKEetara ere zuzentzen.

Ekimenak *reporting* esparru orokor bat eskaintzen du, eta sektore batzuen behar espezifikoak ere erantzuten die: bankak, telekomunikazioak, Hirugarren Sektorea, komunikazioa, meatzaritza, eta abar. Erakundeari buruz eta bere Erantzukizun Soziala kudeatzeko sistemari buruz, GRIk alderdi ekonomiko, sozial eta ingurumenekoak ere jorratzen ditu, adierazle batzuen bitartez; alderdi horietako bakoitzaren barnean, beste alderdi batzuk garatzen dira modu desagregatuan, erakundeak horien inguruan informatu behar duela kontsideratzen denean.

GLOBAL COMPACT

www.unglobalcompact.org

Global Compact (Mundu Ituna) Nazio Batuek mundu osoan abiatutako ekimen bat da, garai hartako Idazkari Nagusi Kofi Annanek aurkeztua.

Ekimena enpresetara zuzentzen zen, eta beraren helburua zen enpresek konpromisoa hartzea -beren atxikimenduaren bidez- garai hartako bederatzi printzipioekin -Giza Eskubideen alorreko bi

¹⁴ Azken eguneraketa: 2011ko uztaila.

printzipio, Lan Eskubideen alorreko lau printzipio, eta ingurumenaren alorreko hiru printzipio-. Gerago, hamargarren printzipioa gehitu zen, ustelkeriaren alorrekoa. Sinatzaileek konpromiso hau hartzen dute: aurrerabide txosten bat betetzea, printzipioekin bat egiteko bidean egindako aurrerapenak azalduz, printzipio horiek hedatzeaz batera.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL – SA 8000

www.sa-intl.org

Erantzukizun Sozial Korporatiboari buruzko nazioarteko arau bat da, Giza Eskubideen eta Laneko Eskubideen nazioarteko tresnetan oinarritua (NBE eta LANE); beraren helburua da estandar unibertsal bat sortzea, edozein enpresak erabili ahal izan dezan, edozein sektore ekonomikotan eta munduko edozein herrialdetan, sozialki arduratsuak diren balioekin bat etorriko ekoiztu eta eskaintzen diren ondasun eta zerbitzuetan konfiantza sortzea xedetzat hartuta.

ACCOUNTABILITY AA1000 SES

www.accountability.org.uk

Accountability irabazi-asmorik gabeko erakunde bat da; bere misioa da berrikuntzak egitea negozio-praktika arduratsuen alorrean, enpresen kasuan, eta kontuak emateko praktika hobetzea Hirugarren Sektorean eta Administrazio Publikoetan.

Accountability seriearen barruan, SES estandar bat da, betekizunak biltzen dituen prozesu bat eskaintzen duena erakundeak stakeholderekin duen konpromisoa diseinatzeko. AA1000 Seriearen beste estandar batzuk osatzen ditu. Modu independentean erabil daiteke, edo beste estandar batzuekin integratuta, hala nola, GRI, ISO, SA8000. Ez da zehazten zer alderdi garrantzitsuri buruz informatu behar den; izan ere, beraren ardatza da interes taldeekin (“alderdi interesatuak”) dagoen konpromisoaren garapena, hobekuntza etengabera zuzendutako eta hainbat motatako erakundetan aplikatu daitekeen ikusmolde batez.

EFQM Eredua

<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

Enpresa Bikaintasunaren Europar Eredua, EFQM Eredua izenez ezaguna, European Foundation for Quality Management erakundeak eta Europar Batasuneko Batzordeak sutatzen dute, eta beraren aplikazioa oinarritzakoa da Europako Kalitate Saria eskuratzeko.

Arauz besteko eredu bat da, autoebaluazioan oinarritua. Erakundearen kudeaketa sistemaren azterketa zehatza erabiltzen du horretarako, ereduaren irizpideak gidatzat hartuz.

ISO 9000

<http://www.iso.org/iso/home.html>

Kalitateari eta bearen kudeaketa etengabeari buruzko arau multzo bat da, Nazioarteko Normalizazio Erakundeak (ISO) ezarria, ondasun edo zerbitzuen ekoizpena orientatutako edozein erakunde edo jardueratan aplikatu daitekeena.

Arauek haxe jasotzen dute: gutxieneko edukiak, ezarpenerako gidaliburu eta tresna espezifikoak, eta auditoria egiteko metodoak.

ISO 9000 zehazten du nola operatzen duen erakundeak, zein diren beraren kalitate estandarrak, entrega epeak eta zerbitzu mailak, eta zer neurritan egokitzen den bezeroen behar eta itzaropenetara.

FORÉTICA

SGE21, 2008

www.sge21.foretica.es/es

Forética elkarte bat da, enpresetako kideen erantzukizunean oinarritutako enpresa-kulturaren balioa erakusteko xedez sortua -erantzukizuna gizartearen aurrean eta enpresaren ingurunearen aurrean-.

SGE21 ziurtagiria lortzeko bidea ematen duen arau bat da, kudeaketa sistema baten betekizun teknikoak definitzen dituen, gisa bereko estandarrek Kalitate eta Ingurumenaren alorrean egiten duten bezala. Gehienbat, Espainian eta Latinoamerikako herrialde batzuetan hedatu da, eta orain arte gutxi txertatu da Hirugarren Sektorean.

Kudeaketa alor hauek hartzen ditu barne: goi zuzendaritza, bezeroak, hornitzaileak eta azpikontratistak, giza baliabideak, ingurune soziala, ingurumen-ingurunea, inbertitzaileak, konkurrentzia, administrazio eskudunak.

AENOR

RS 10

www.aenor.es

AENOREk garatua, RS 10k betekizunak ezartzen ditu Erantzukizun Sozialaren kudeaketarako, sistema bat etor dadin ISO 26000 eta UNE 165010: 2009 EX arauen printzipioekin. Halaber, borondatezko eskema bat da, edozein motatako erakundera zuzentzen dena, beraren tamaina eta jarduerasektorea zeinahi direlarik ere.

NBEren Inbertsio Arduratsuen Printzipioak – PRI- 2006

www.unpri.org/

Global Compactek eta UNEP Flek (United Nations Environment Program Finance Initiative) Sozialki Arduratsua den Inbertsioaren Printzipioen garapena koordinatu zituzten 2006an.

Haien garapenerako, inbertitzaile instituzional talde bat gonbidatu zuten parte hartzera, beste erakunde batzuekin, azkenean sei printzipio bilduko zituen ekimen batean. Printzipio horiek erakusten dute ingurumenaren, gizartearen eta gobernu korporatiboaren (ESG) alorreko alderdiek duten garrantzia, inbertsioaren xede diren aktiboen jokabiderako; erakusten dute, halaber, nola hartu behar diren kontuan printzipio horiek.

Global Compacten printzipioekin gertatzen den bezala, printzipio horiei atxikitzea borondatezkoa da; sinatzen duenak printzipioak hedatzeko eta errespetatzeko konpromisoa hartzen du.

Ekudorko Printzipioak, Munduko Bankua, 2006
www.equator-principles.com/

Munduko Bankuak gidatutako ekimen bat da, banku-sektorerara zuzendua.

Printzipio hauei atxikitzearen bidez, banku sinatzaileek jarraibide batzuk onartzen dituzte, beren borondatez, Erantzukizun Sozial Korporatiboaren irizpideak integratzeko 10 milioi dolarretik gorako proiektuen ebaluazio, kudeaketa eta finantziazioan.

Gizarte eta Ingurumen Iraunkortasunari buruzko Politika eta Jarduteko Arauak -
Nazioarteko Finantza Korporazioa IFC, 2006
www.ifc.org

Nazioarteko Finantza Korporazioak (Munduko Bankuaren Taldea) 2006an hartuta, arriskuaren kudeaketaren alorreko zortzi printzipio biltzen dituen esparru bat da; beraren bidez, Korporazioaren operazioen gizarte eta ingurumen alderdiak arautzen dira.

Korporazioaren politika eta konpromisoa dira gizarte eta ingurumen iraunkortasunaren alorrean. Garapen bankuen bezeroen erantzukizunak azaltzen ditu, hala nola, BIDen edo Munduko Bankuaren bezeroenak. Hala, egiten dena da estandar horiek finantzatzaileengana eta finantzatutako obren egileengana eraman, eta proiektuen emaitzak hobetzen laguntzera zuzendutako jarduerara eta orientabidez osatuta dago.

HIRUGARREN SEKTOREAREN EKIMENAK

Nazioarteko Gobernu Kanpoko Erakunde (CONGI) erantzukizun Gutuna
<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/>

Gutuna sinatu duten erakundeak irabazi-asmorik gabeko erakunde independenteak dira, maila orokorrean lan egiten dutenak giza eskubideak, garapen iraunkorra, laguntza humanitarioa eta ongi komunaren beste zerbitzu batzuk sustatzeko.

Gutunak azpimarratzen du bikaintasun, gardentasun eta erantzukizunaren aldeko konpromiso komuna. Horren bitartez, are gehiago sustatu nahi dira GKEek islatzen dituzten gardentasun eta erantzukizun balioak, bertan ezarritako xedapenak betetzeko konpromisoa hartuz. Borondatezko Gutun bat, aurretik existitzen ziren kode, arau, estandar eta jarraibide multzo batean inspiratua.

Esfera Proiektua, Gutun Humanitarioa eta erantzun humanitarioaren gutxieneko arauak
http://www.sphereproject.org/component/option,com_docman/task,cat_view/gid,46/Itemid,203/lang,spanish/

Esfera Proiektua erakunde humanitario talde batek 1997an abiatutako ekimen bat da. Bere xedea izan zen ezartzea, aurreneko aldiz, gutxieneko arau unibertsal multzo bat hondamendi osteko la-

guntza humanitarioaren arlo garrantzitsuenetan, laguntza horren kalitatea eta kontuak emateko prozedura hobetzeari begira. Produktu nagusiak hauexek dira:

- a) *Gutun Humanitarioa*, hondamendi naturalak edo gatazka armatuak pairatzen dituzten pertsonen laguntza humanitarioa eta babesa jasotzeko duten eskubidea aitortu eta berresten du, giza eskubideen eta nazioarteko zuzenbide humanitarioaren alorrean indarrean dauden itunak oinarritzat hartuta.
- b) *Gutxieneko Arauek* ezartzen dute zein diren eman beharreko laguntzaren gutxieneko mailak; hala, adierazten du zer espero dezaketen pertsonen laguntza humanitarioaren bost eremu nagusietan -hori eskatzeko eskubidea dutelako-.

Lealtad Fundazioaren (FL) Gardentasun eta Jardunbide Egokien Printzipioak

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/informateycolaboraong/informateparadonar/principios.jsp>

GKEen Gardentasun eta Jardunbide Egokien Printzipioak Lealtad fundazioaren gomendioak dira, GKEen gardentasun eta kudeaketaren alorrean. Lealtad Fundazioak definitutako adierazleak dira, diru-emailek (partikularrak edo instituzionalak) GKEei buruz egiten dituzten informazio eskariei erantzuten dietenak.

Bidezko Merkataritzaren Printzipioak (WFTO/FAIR TRADE)

http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=14

Munduko Bidezko Merkataritzaren Erakundearen (WFTO) helburua da garapen bidean dauden herrialdeetako herritar behartsuenen bizi-baldintzak hobetzea. Horretarako, WFTOk elkartu eta indartzen ditu egitura eta praktika komertzial bidegabeen aurkako alternatiba bidezkoak proposatzen dituzten erakundeak.

Elkartasuna eta elkarren arteko lankidetzaren printzipioak oinarritzat hartuta, WFTOk kideak elkartu egin dira negozioak egiteko forma alternatibo eta bidezkoago bat sortzeko. Horrenbestez, WFTO bidezko merkataritza sustatzen duen federazio bat da, eta, aldi berean, informazioaren trukea bultzatzen duen foro bat, bere kideei ekoizleen mozkinak handitzen laguntzeko.

CONGDEren Garapenerako GKEen Jokabide Kodea

http://www.congde.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf

Espainiako GGKEen Koordinakundearen (CONGDE) kodea, kontzeptu batzuk argitzeko eta zenbait printzipio adosteko beharretik sortua; erakundearen ugaritasuna eta askotarikotasuna izan dira kodea egitera bultzatu duten faktoreak.

Kodea bi zatitan bereizten da. Lehenengoa, bost kapitulutan antolatuta, bere edukia jasotzen du: GGKEen identitatea, lan arloak, jarduteko irizpide orokorrak, barneko antolaketaren irizpideak, eta publizitateri, komunikazioari eta irudien erabilari lotutako jarraibideak. Bigarrena, berriz, Kodearen aplikazioari, hedapenari eta betetzeari buruzkoa da. Erreferentziatzeko kode bat da Sektorearentzat.

GRI - GKEentzako gehigarria

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/SectorSupplements/NGO/>

Reporting eta gardentasunaren barruan, Global Reporting Initiativek (GRI) iraunkortasun oroitidazkiak egiteko gida bat eskaintzen du; beraren bidez, gobernuz kanpoko erakundeek beren zereginaren gauzapena zehaztu dezakete, ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren alorretan, adierazle espezifikoekin bitartez.

GKEen Sektorearentzako gehigarriak gobernuz kanpoko erakundeak orientatzen ditu, beren lanaren gauzapenari buruz informatu dezaten iraunkortasunaren ikuspuntutik.

GKE KALITATEAREKIN (“ONG CON CALIDAD”)

<http://www.icong.org/norma-ong-con-calidad/>

GKE Kalitatearekin (“ONG con Calidad”) kudeaketarako Arau bat da, Gizarte Ekintzaren Hirugarren Sektoretik eta sektore horrentzat sortua. Arau honek erakundeen kudeaketarako estandar bat ezartzen du, bi oinarriekin: lan sistemaren eraginkortasuna, eta sektoreko erakundeetan presentzia izan behar duten printzipio etikoak.

ADIERAZLE SOZIALEN KUDEAKETA

<http://www.indicadoreassociales.org/default.aspx>

Hirugarren Sektore Sozialera zuzendutako Web aplikazio bat da, “Red de Consultoría Social” izeneko sareak garatua.

Kudeaketarako adierazle proposamen bat da, aginte koadro integratuko ereduaren ikusmoldearekin; beraren helburua da kudeaketarako tresna homogeneo eta adostu bat sektorean ezartzen laguntzea, erakunde erabiltzaileek aukera izan dezaten beren egoera sektoreko beste erakunde batzuekin eta sektore orokorrarekin alderatzeko.

Alderaketa honek, funtsean, kudeaketarako eta erabakiak hartzeko informazio erabilgarria eskaini nahi die erakundearen arduradunei, beren lana eta beren jardueren eraginkortasuna hobetzeko prozesuan, beren alderdi interesatuei eman diezaieketen informazioaren kalitatea hobetzeaz batera.

Kalitate Plan bat egiteko Gidaliburua

<http://www.plataformaongs.org/biblioteca/publicaciones/manuales/archivo/52658.html>

Gizarte Ekintzaren alorreko GKEen Plataformak gidaliburu bat eta kasu praktiko bat prestatu ditu Kalitate Plan bat erakundean lantzeko. Bi gidaliburuak Gizarte Ekintzaren alorreko GKEen Kalitatea sustatzeko programaren zati dira.

Gidaliburu hauekin, kalitatearen kultura eman nahi da ezagutzera, bere hasieratik Kalitatearen gidaliburu bat egin arte; horren asmoa da erakundeak kalitatearen kudeaketara hurbiltzea, modu autodidaktan.

Intermon Oxfamen Erantzukizun Sozial Korporatiboaren Politika

<http://www.intermonoxfam.org/es/quienes-somos/cuentas-claras>

Intermón Oxfam (IO) GGKE bat da, Nazioarteko Oxfamen gainerako kideekin batera lan egiten duena, pobrezia sortzen duten kausei helduz eta konponbideak proposatuz ekonomia globalaren aldetik pobrezian eragina duten egitura bidegabean aurrean: merkataritzako arau neurrigabeak, lan prekarioa, inbertsioen inpaktu soziala, eta abar.

Dokumentu honetan adierazten dute nola lagundu ahal duen erakundeak, bere misioaren esparruan, Erantzukizun Sozial Korporatiboaren ikusmoldea finkatzeko eta modu egokian aplikatzeko zereginen; horren bidez, sektore pribatuaren potentziala garatu nahi da pobreziaaren aurkako borrokan.

Giza Eskubideen Printzipioak, Enpresentzat (AI)

<http://www.amnesty.org/es/library/info/ACT70/001/1998>

Amnesty Internationalek giza eskubideen printzipio multzo bat landu du, abiapuntu gisa, nazioarteko arauetan oinarrituta eta enpresei zuzenduta; horren bidez, laguntza eman nahi die beren rola determinatu dezaten giza eskubideen urraketen aurrean edo urraketa horiek geratzeko arriskua dagoenean. Enpresen konpromisoaren xede izan daitekeen konpromiso zerrenda bat da.

SEKTORE PRIBATUAREN EKIMENAK

Jarraian aipatzen diren ekimenak sektore pribatuaren ekarpenak dira, nazioarteko dokumentu batzuetan inspiratzen direnak eta autoerregulazio markoak itxuratzen laguntzen dutenak, Erantzukizun Sozialaren eta Iraunkortasunaren alorreko zenbait alderditan.

- Principles for Environmental Management, de The Business Charter for Sustainable Development (ICC) www.iisd.org/
- Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations, de The Business Charter for Sustainable Development (ICC), 2005 www.iisd.org/
- Extractive Industries Transparency Initiative - EITI www.eitransparency.org/
- Electronic Industry Citizenship Coalition – EICC www.eicc.info/
- Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Performance, The Steering Group of the Global Principles Network, 2003 www.bench-marks.org/
- Principles for Business, Caux, 2009 www.cauxroundtable.org/
- The voluntary principles on Security and Human Rights, Business for Responsibility, United Kingdom, 2000 <http://www.voluntaryprinciples.org/>

NAZIOARTEKO ARAUDIA ETA AKORDIOAK

Jarraian aipatuko ditugun dokumentuak (arauak, itunak, hitzarmenak, adierazpenak, konbentzioak, ikerketak, eta abar) nazioarteko erakunde batzuek garatutakoak dira; erakunde horien artean, besteak beste, honako hauek daude: Nazio Batuen Erakundea (NBE - ONU), Lanaren Nazioarteko Erakundea (LANE - OIT), Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundea (ELGA - OCDE), NBEren Giza Eskubideetarako Goi Komisarioaren Bulegoa, eta Europar Batzordea.

Dokumentu horiek inspiratu dituzte, kasu askotan, Erantzukizun Sozialaren azterketa, konpromiso, politika, kudeaketa sistema eta beste elementu batzuei eusteko garatu diren arau eta estandarren borondatezko esparrua osatzen duten ekimenak, bai sektore pribatuko erakundeetan eta bai Hirugarren Sektorekoetan.

NBE

www.un.org/es/

- Giza Eskubideen Aldarrikapen Unibertsala, NBE, 1948
- Arraza-bereizkeria mota guztiak ezabatzeko Nazioarteko Konbentzioa, NBE, 1965
- Eskubide Zibil eta Politikoen Nazioarteko Ituna, NBE, 1966
- Ekonomia-, Gizarte- eta Kultura-eskubideen Nazioarteko Ituna, NBE, 1966
- Emakumearen aurkako diskriminazio forma guztiak ezabatzeari buruzko Konbentzioa, NBE, 1979
- Torturaren eta bestelako tratu edo zigor krudel, anker edo apalesgarrien aurkako Konbentzioa, NBE, 1984
- Herrien Eskubideari buruzko Adierazpena, NBE, La Paz, 1984
- Garapenerako Eskubideari buruzko Adierazpena, NBE, 1986
- Haurren eskubideei buruzko konbentzioa, NBE, 1989
- Ingurumenerako Eskubideari buruzko Adierazpena, NBE, Lurraren Goi Bilera, Rio, 1992
- Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor, ONU, 1999/2001
- United Nations Convention against Corruption, ONU, 2003
- Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, ONU, 2003
- The UN principles for responsible investment and the OCDE guidelines for multinational enterprises: complementarities and distinctive contributions, UN and OCDE, 2007
- Herri indigenen eskubideei buruzko Nazio Batuen Adierazpena, NBE, 2007

NBE – GIZA ESKUBIDEETARAKO GOI KOMISIONATUAREN BULEGOA

www.ohchr.org/

- Comentario relativo a las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos, Ruggie, ONU, 2003
- Opening Statement to United Nations Human Rights Council, Ruggie, ONU, 2006
- Las empresas y los derechos humanos: catálogo de las normas internacionales sobre responsabilidad y rendición de cuentas por actos cometidos por empresas, Ruggie, ONU, 2007
- Obstacles to justice and redress for victims of corporate human rights abuse, Ruggie, ONU, 2008
- Clarifying the Concepts of “Sphere of influence” and “Complicity”, Ruggie, ONU, 2008
- Consultation forum on access to remedies, Ruggie, ONU, 2008
- The Economist Debate “The Business of Business is Business: Against the Proposition”, Ruggie, ONU, 2008
- Conferencia “Negocios y Derechos Fundamentales” en Johannesburgo, Ruggie, ONU, 2008
- “Promotion and protection of human rights: Human rights questions, including alternative approaches for improving the effective enjoyment of human rights and fundamental freedoms”, Ruggie, ONU, 2008
- Presentation of Report to United Nations Human Rights Council, Ruggie, ONU, 2008 y 2009
- Promotion of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development, Ruggie, ONU, 2008 y 2009
- Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, Ruggie, ONU, 2011

ELGA (OCDE)

www.oecd.org/

- Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales. Adoptada por la Conferencia Negociadora el 21 de noviembre de 1997.
- Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, OCDE, 2000
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, OCDE, 2004
- OCDE council recommendation on bribery and officially supported export credits, OCDE, 2006
- Methodology for assessing the implementation of the OECD principles on corporate governance, OCDE, 2006

- Corporate Responsibility Practices of Financial Institutions in OECD and Important Non-OECD Countries, OCDE, 2007
- Annual OCDE roundtable on corporate responsibility: the OCDE guidelines for multinational enterprises and the financial sector sustainable development, business ethics and the financial sector, OCDE, 2007
- Working Party on Export Credits and Credit Guarantees - revised council recommendation on common approaches on the environment and officially supported export credits, OCDE, 2007
- Using the OECD Principles of Corporate Governance - A boardroom perspective, OCDE, 2008
- The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis, OCDE, 2009
- Consumer Empowerment and Responsible Business Conduct - Conference on corporate responsibility, OCDE, 2009

LANE (OIT)

www.ilo.org/

- Derrigorrezko lanari buruzko hitzarmena, LANE, 1930 (29 zenbakiduna)
- Askatasun sindikalari eta sindikatzeko eskubidearen babeserako hitzarmena, LANE, 1948 (87 zenbakiduna)
- Sindikatzeko eta negoziazio kolektiborako eskubideari buruzko hitzarmena, LANE, 1949 (98 zenbakiduna)
- Ordainsari berdintasunari buruzko hitzarmena, LANE, 1951 (100 zenbakiduna)
- Derrigorrezko lana ezabatzeari buruzko hitzarmena, LANE, 1957 (105 zenbakiduna)
- Diskriminazioari buruzko hitzarmena (enplegua eta okupazioa), LANE, 1958 (111 zenbakiduna)
- Gutxieneko adinari buruzko hitzarmena, LANE, 1973 (138 zenbakiduna)
- Declaration on fundamental principles and rights at work, OIT, 1998
- Haurren lan modurik makurrenei buruzko hitzarmena, LANE, 1999 (182 zenbakiduna)
- Declaración Tripartita de la OIT sobre Multinacionales y política social, OIT, 2001

Europar Batasuna

- Europako Gizarte Gutuna, EB, 1961
- Giza Eskubideen eta Askatasunen Babeserako Europar Hitzarmena, EB, 1998an berraztertua.

- EBko Funtsezko Eskubideen Gutuna, EB, Nizan 2000an aldarrikatua
- Libro Verde RSC UE, 2001
- Batzordearen jakinarazpena, 2002
- EBren Konstituzio Ituna, EB, 2004
- Comunicación de la DG Empresas sobre RSC, 2005, consensuado con UNICE y no basado en el consenso con los Stakeholders
- Europako Parlamentuaren 2007ko martxoaren txostena (Howitt txostena)
- Workshops on the disclosure of environmental, social and governance information – Comisión Europea sep 2009- marzo 2010
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/reporting-disclosure/swedish-presidency/index_en.htm
- EBeko enpresen erantzukizun sozialaren gainean, 2011-2014tarako berritutako estrategia. Komisio Europarra, 2011.

II. ERANSKINA: Erantzukizun sozialarekin zerikusia duten alderdi garrantzitsuak

1. GIZA ESKUBIDEAK

- 1.1. Giza eskubideen errespetua.
 - 1.1.1. Eskubide zibil eta politikoak.
 - 1.1.2. Eskubide ekonomiko, sozial eta kulturalak.
- 1.2. Aukera berdintasuna eta diskriminaziorik eza.
- 1.3. Herri indigenak.
- 1.4. Segurtasun sistemak eta giza eskubideak.
- 1.5. Arreta egokia -Due diligence-.
- 1.6. Konplizitatea saihestea eta prebenitzea.
- 1.7. Kontrol eta sustapen sistemak Giza Eskubideen errespetua bermatzeko.
- 1.8. Ebazpen eta zigor sistemak proposatzea, Giza Eskubideen urraketengatik.

2. LAN ESKUBIDEAK

- 2.1. Lanaren funtsezko eskubideak.
 - 2.1.1. Haur-lana benetan ezabatzea.
 - 2.1.2. Lan behartua edo derrigorrezkoa ezabatzea.
 - 2.1.3. Aukera berdintasuna / lan diskriminazioa ezabatzea.
 - 2.1.4. Elkarrekin ertzeko, ordezkapenerako eta negoziazio kolektiborako eskubidea.
- 2.2. Lan baldintzak.
 - 2.2.1. Soldata duina.
 - 2.2.2. Orduetgia: atsedena, aparteko orduak.
 - 2.2.3. Laneko segurtasuna, osasuna eta higiea.
 - 2.2.4. Kontrata.
 - 2.2.5. Laneko egonkortasuna eta gizarte segurtza.
 - 2.2.6. Giza garapena eta prestakuntza lantokian / Prestakuntza, ezagutzaren kudeaketa.
 - 2.2.7. Gatazkak konpontzeko sistema.
 - 2.2.8. Lan jazarpena eta Mobbinga.
 - 2.2.9. Diziaina-neurriak.
 - 2.2.10. Balio-katearen gaineko erantzukizuna.

3. INGURUMENA

- 3.1. Ingurumen-arreta eta -prebentzio printzipioak.
- 3.2. Ingurumen-inpaktuaren ebaluazioa.
- 3.3. Ingurumen-arrisku eta -inpaktuaren kudeaketa.
- 3.4. Ingurumena kudeatzeko sistema.
- 3.5. Produktuen bizi-zikloa.
- 3.6. Ingurumen-erantzukizuna.
- 3.7. Baliabideen erabilera iraunkorra eta kontsumoa.
- 3.8. Kutsaduraren prebentzioa eta hondakinen kudeaketa.
- 3.9. Ingurumenaren berreskurapena eta biodibertsitatea.
- 3.10. Klima-aldaketaren aurkako intzidentzia.
- 3.11. Teknologia garbier sustapena.

4. GIZARTEA: Komunitate eta administrazio publikoarekiko harremana, eta garapen soziala

- 4.1. Komunitatearekiko harremana.
 - 4.1.1. Komunitatearen gaineko inpektuen ebaluazioa eta kudeaketa.
 - 4.1.2. Lurra eskuratzeko eta borondatezko finantziaren aldaketa.
 - 4.1.3. Komunitatearen parte-hartze aktiboa.
 - 4.1.4. Parte-hartze politiko arduratsua.
- 4.2. Inbertsio eta Garapen soziala.
 - 4.2.1. Inbertsio soziala.
 - 4.2.2. Hezikuntza eta kultura.
 - 4.2.3. Osasuna.
 - 4.2.4. Ur, energia eta komunikazioaren eskuragarritasuna.
 - 4.2.5. Teknologiaren garapena eta eskuragarritasuna.
 - 4.2.6. Gizarte ekintza.
- 4.3. Garapen ekonomikoa.
 - 4.3.1. Enplegu sorrera: tokiko kontratazioa eta tokiko zuzendarien proportzioa.
 - 4.3.2. Ondasun eta diru-sarreraren sorrera: tokiko hornitzaileei erostea.
 - 4.3.3. Zergen ordainketa.
 - 4.3.4. Estatuaren laguntzak eta diru-laguntzak.
 - 4.3.5. Paradisu fiskalak.
 - 4.3.6. Mozkinak aberriaratzeari buruzko politikak.
 - 4.3.7. Prezioen politikak.
- 4.4. Merkaturako praktikak.
 - 4.4.1. Konkurrentzia askea eta konkurrentzia leiala.
 - 4.4.2. Erantzukizun soziala erakundearen eragin-eremuan sustatzea.
 - 4.4.3. Hornitzaileei jarritako baldintzak.
 - 4.4.4. Jabetza eskubideak.
- 4.5. Ustelkeriaren aurkako praktikak.
 - 4.5.1. Ustelkeriaren aurkako konpromisoa.
 - 4.5.2. Kontabilitate- eta auditoria-kontrolak.
 - 4.5.3. Dirua zuzentzea.
 - 4.5.4. Justizia oztopatzea.
 - 4.5.5. Salatzailerik eta lekukoaren babesa.
 - 4.5.6. Interesen arteko gatazken prebentzioa.
 - 4.5.7. Alderdi politikoentzako ekarpenak eta lobbyinga.
 - 4.5.8. Funtzionarioen ustelkeria.
 - 4.5.9. Langileentzako prestakuntza.
 - 4.5.10. Ustelkeria arriskuen ebaluazioa.

5. KONTSUMITZAILEEN ESKUBIDEAK

- 5.1. Salmenta prozesua eta merkaturako praktika bidezkoak.
- 5.2. Oinarritutako zerbitzu eta produktuen eskuragarritasuna.
- 5.3. Informazio osatua, zehatza, ulergarria eta alderagarria.

- 5.4. Kontratu bidezko eta argiak.
- 5.5. Publizitate etiko eta arduratsua.
- 5.6. Produktua/Zerbitzua.
- 5.6.1. Produktu eta zerbitzu arduratsuak.
- 5.6.2. Kalitate produktua.
- 5.6.3. Osasunaren babesa eta kontsumitzaileen segurtasuna.
- 5.7. Bezeroentzako arreta zerbitzuak eta erreklamazioak.
- 5.8. Kontsumitzailearen babesa eta pribatutasuna.
- 5.9. Sentsibilizazioa eta hezkuntza.

6. GOBERNU KORPORATIBOA

- 6.1. Bazkideen/jabeen oinarrizko eskubideak.
 - 6.1.1. Jabetza kudeatzeko eta erabiltzeko eskubideak.
 - 6.1.2. Gobernu erabakietan parte hartzea.
 - 6.1.3. Bazkideen/akziodunen arteko berdintasun printzipioa.
- 6.2. Bazkide akziodunen Batzar Nagusia.
 - 6.2.1. Batzar Nagusiaren araudia.
 - 6.2.2. Bazkide akziodunen Batzar Nagusirako eskura jartzen den informazioa.
 - 6.2.3. Batzordean bozkatu behar diren erabakiak.
 - 6.2.4. Gaien arabera bozketa, botoaren ordezkapena, boto zatikatua.
- 6.3. Kontseilariak.
 - 6.3.1. Administrazioaren arreta eta leialtasun betebeharra.
 - 6.3.2. Interesen arteko gatazka.
 - 6.3.3. Kontseilarien ordainsaria.
 - 6.3.4. Kontseilari eta zuzendarien blindatze klausulak.
- 6.4. Administrazio Kontseilua.
- 6.5. Kontseiluaren osaera.
 - 6.5.1. Kontseiluaren tamaina eta egitura.
 - 6.5.2. Kontseiluaren proportzionaltasuna.
 - 6.5.3. Kontseilari independenteak.
 - 6.5.4. Emakumeek Kontseiluan duten ordezkartza.
 - 6.5.5. Kontseilarien dedikazioa.
 - 6.5.6. Kontseilarien jardueraren ebaluazioa.
 - 6.5.7. Kargua uztea eta kargutik kentzea.
 - 6.5.8. Kontseiluaren Batzordeak.
 - 6.5.8.1. Auditoria batzordea.
 - 6.5.8.2. Izendapenen batzordea.
 - 6.5.8.3. Ordainsarien batzordea.
- 6.6. Ordainsarien politika.
- 6.7. Alderdi interesatuekiko harremana.
- 6.8. Informazioaren gardentasuna eta argitalpena.
- 6.9. Kanpoko egiaztapen sistemak.

7. ERANTZUKIZUN SOZIALA KUDEATZEKO PROZESUA

- 7.1. Erantzukizun sozialaren estrategiaren irismena definitzea.
- 7.2. Erantzukizun sozialaren estrategia hedatzea: antolaketa, estrategia, politikak, prozedurak, adierazleak.
- 7.3. Arreta egokiaren ebaluazioa, erantzukizun sozialaren alorreko alderdi batzuei lotuta.
- 7.4. Erantzukizun sozialeko irizpideak inbertsioei buruzko erabakietan.
- 7.5. Arrisku sozialen eta ingurumen-arriskuen kudeaketa.
- 7.6. Salaketa, kexa, erreklamazio eta gatazken konponketarako mekanismoak: borondatezkoak eta biktimei justiziara iristen laguntzekoak.
- 7.7. Operazioen emaitza eta inpaktuak. Neurketa. Eraginkortasun eta hobekuntza iraunkorraren ebaluazioa.
- 7.8. Alderdi interesatuen inplikazioa.
- 7.9. Balio-katearen kudeaketa.
- 7.10. Gardentasuna, kontuak ematea eta informazioaren eskuragarritasuna.
- 7.11. Erantzukizun sozialaren alorreko helburu eta konpromisoen betetze mailaren egiaztapena (barnekoa eta kanpoko).

III. ERANSKINA. LAN ESKUBIDEEI LOTUTAKO OINARRIZKO ALDERDIAK

LANAREN FUNTSEZKO ESKUBIDEAK

- a) **Diskriminaziorik eza:** aukera eta tratu berdintasuna errespetatzea, diskriminaziorik egin gabe arraza, kolore, genero, erlijio, iritzi politiko, nazionalitate, jatorri sozial, desgaitasuna edo beste edozein bereizgarrirengatik, eta, alor konkretuan, ez egitea inolako diskriminaziorik kontratazio, prestakuntza, kaleratze edo erretiroan, ezta horrekin lotutako eskubiderik urratu. (LANEren 100., 111. 156. Hitzarmenak, Giza Eskubideen Aldarrikapen Unibertsalaren 2. eta 23. artikulua).
- b) **Pribatutasunerako eskubidea:** segurtatu behar da erakundearen jokabideek ez dutela hausten pribatutasunerako eskubidea, ez langileena eta ezta beren familiena ere.
- c) **Iritzi askatasuna:** ez murriztea erakundea osatzen duten pertsonen edo beraren barnean eratu-tako talde edo sindikatuek ideiak edo iritziak osatzeko eta mantentzeko duten eskubidea, ezta ideia horiek askatasunez adierazteko eskubidea ere.
- d) **Eskubide erlijioso eta zibikoak:** askatasun erlijiosorako eskubidea errespetatzea, Giza Eskubideen Aldarrikapen Unibertsalaren 18. artikuluan ezarritako eran, eta errespetatzea, halaber, eskubide politiko eta hiritarren erabilera.
- e) **Lan behartuta.** Ez erabili lan behartua, morrontzako lana eta espetxeko lana barne sartuta, borondatezkoa ez denean edo soldatarik gabekoa denean (LANEren 29. eta 105. Hitzarmenak eta Aldarrikapen Unibertsalaren 4. artikulua). Ez exijitzea langileei ondasun edo dokumentuak berme gisa uzteko, beren lan harremanaren kariaz, legeak aurreikusitako kasuetan izan ezik.
- f) **Haur-lana:** 15 urtetik gorako langileak soilik kontratatuko dira, edo, hala dagokionean, derrigorrezko eskolatzeko adinaren gainetik. (LANEren 138. eta 182. Hitzarmenak eta haurren eskubideei buruzko Konbentzioa). 18 urtetik beherakoak ez dira inoiz ere arituko lan egoera edo ingurune osasungaitz, arriskutsu, laidogarri (adibidez: pornografia eta prostituzioa) edo ez-seguruetan, eta ez dute gaez lan egingo. Betekizun honen helburua haur-lana ezabatzea da. Hala eta guztiz ere, haur eta gazteei kalte handiagorik ez egiteko xedez, erakundea haur-lana erabiltzen ari bada aurretik, egoera horiek konpontzeko politikak eta prozedurak ezarriko dira, eta baita haurren hezkuntza sustatzeko ere. Halaber, egoera hori konpontzen den bitartean, erakundeak bermatuko du derrigorrezko hezkuntzan ari diren haur eta gazteek ez dutela lanik egingo eskola-ordutegian, eta eskola, garraio eta lanaren arteko konbinazioa ez dela 10 ordutik gorakoa izango egunean. Betekizun hori tratatu behar da haur eta gazteei kalte handiagorik eragin gabe.

LAN BALDINTZAK

- g) **Lan baldintzak,** azpiegiturak, ekipamendua eta gainerakoak egokiak izango dira lana garatzea ahalbidetzen duen lan giroa sortzeko.
- h) **Osasuna eta segurtasuna:** lan ingurune seguru eta osasuntsua bermatzera zuzendutako neurri egokiak hartzea, pertsona bakoitzaren baldintzak kontuan hartuta, lanarekin zerikusia duten istripu, lesio eta gaixotasunak prebenitzera zuzendutako ekintzen ezarpen, inplementazio, dokumentazio eta komunikazioa barne sartuta, izaera psikosozialeko arriskuen eraginez sortzen direnak ere barne sartuta; aldi berean, osasun eta segurtasunari buruzko jarduerak ere bermatuko dira (LANEren 148. eta 155. Hitzarmenak).

- i) **Elkarteak eratzea eta negoziazioa:** sindikatuak eratzeko, sindikatueta afiliatzeko eta lan kontratu eta baldintzak kolektiboki negoziatzeko eskubidea aitortzea langileei (LANEren 87. eta 98. Hitzarmenak eta Aldarrikapen Unibertsalaren 23.4 artikulua). Ez ezarri neurri diskriminatzaileak pertsonalaren ordezkariei kontra edo sindikatutako langileen kontra, eta haien jardueraren bilakaera normala bermatzea (LANEren 135. Hitzarmen eta 143. Gomendioa).
- j) **Soldata bidezkoa:** langileei soldata egokia ematea, hau da, euren eta euren familiei bizi maila segurtatzeko (Aldarrikapen Unibertsalaren 23.3., 24. eta 24. artikulua) eta beren oinarritzko neurriak asetzeko nahikoa den soldata; edozein kasutan, soldatek beteko dute aplikatzekoak diren gutxienezko legezko arauak. Langileak espresuki baimendu ezean, ez zaio kenkaririk egingo bere soldatetan diziplina-arrazoiengatik edo legean aurreikusita ez dauden arrazoiengatik.
- k) **Lan ordutegia:** lan ordutegia indarrean dagoen legediarekin eta jardura-sektoreko arauarekin bat etorritik ezartzea. Edozein kasutan, LANEren nazioarteko hitzarmen hauek beteko dira: 1, 30, 46, 47, 49, 51, 61, 67 eta 180 zenbakidunak.
- l) **Lan kontratua:** Langile guztiei lan kontratu bidezkoa eskaini behar zaie, indarrean dagoen legegia betez, babes sozialerako eskubidea ematen duen gutzia barne sartuta (gaixotasun eta istripu aseguruak, erretiroa, langabezia-asegurua, eta abar).
- m) **Prozedurak:** Prozedura definitu eta bidezkoak ezartzea balorapen, promozio, zigor, kaleratze, kexa eta erreklamazioetarako.
- n) **Prestakuntza:** “Lanbide heziketa etengabea” sustatzea eta eskaintzea, langileek erabili ahal izan dezaten lanbide heziketarako eskubidea; horretarako, baldintza eta prozedura egokiak ezarriko dira, eskubide horren erabilera bermatzeko.
- o) **Tratu egokia:** pertsonarenganako errespetuan oinarritutako tratua bermatzea, hertsapen mental edo fisikorik gabe, ahozko abusurik gabe eta tratua iraingarri gabe.
- p) **Komunikazioa - Informazioa:**
 - 1. Antolaketa, lanpostu eta lan harremanari buruz behar duten informazio egoki, osoa, argia eta ulergarria ematea langile guztiei eta euren ordezkariei, eta gauza bera beren eskubide eta betebeharrei dagokienez.
 - 2. Informazio eta prestakuntza ematea puntu hauei buruz: erantzukizun sozialaren estrategia eta kudeaketa prozesua, politika, helburuak, prozedurak eta horren inguruko informazio garrantzitsu guztia.
 - 3. Erantzukizun soziala kudeatzeko prozesuan definitutako berrikuspen, neurketa, auditoria eta egiaztapenen inguruko datuak eta informazioa komunikatzea, interesgarritzat jotzen direnean.
 - 4. Gatazka guneetako operazio eta esku-hartzeen alorrean indarrean dauden prozedurez informatzea, bai segurtasuna eta bai giza eskubideak oinarritzat hartuta.
 - 5. Legedi eta araudi publikoak eskatzen duen informazioa ematea.

ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- AECA: *Marco Conceptual de la RSC*. <http://www.aeca.es/pub/catalogo/catalogo.htm>
- ARRIETA, B. y DE LA CRUZ, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- BARRERA, J. (2008). *El papel del Gobierno en la RSE. Fomento de Políticas Públicas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BEHATOKI (2007). *Actualización del grado de conocimiento de la situación de la RSE entre las PYMEs de Bizkaia, 2006*. Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia (Xertatu)
- BLOWFIELD, M. (2008). *Corporate Responsibility, a critical introduction*. Oxford University Press.
- COMISIÓN EUROPEA (2001). Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la RSE: *Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM/2002/0347. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- COMISIÓN EUROPEA (2004). European Multistakeholder Forum on CSR. *Final Results and Recommendations*.
- COMISIÓN EUROPEA (2006). Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité económico y social europeo - *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*. COM/2006/0136. Bruselas: Comisión Europea. Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales.
- COMISIÓN EUROPEA (2009). *Towards greater corporate responsibility: conclusions of EU-funded research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las Regiones - *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final. Bruselas: Comisión Europea.
- COMITÉ TÉCNICO AEN/CTN 165 ÉTICA: *Sistema de gestión de la RSE*. AENOR
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2006): *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas*. Boletín Oficial de las Cortes Generales. Serie D. Núm. 424. 4 de agosto de 2006.
- CORDERO, C., CORDERO, J. y CARNEIRO, M. (2012): *Guía y Recomendaciones para la aplicación de principios en la gestión de la calidad de las ONG*, Norma ONGCONCALIDAD, Madrid: ICONG.
- CORTINA, A. (1998): *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta
- CARDOZO, M. *Gobiernos y organizaciones no gubernamentales ante la responsabilidad social empresarial*: <http://www.jussempor.org/Inicio/Resources/MCardozoEticaGbnsOngs.pdf>
- DE LA CRUZ, C. y SASIA, P. (2006): *El compromiso por la Responsabilidad Social*. El Correo Digital, 30 Julio 2006.
- DE LA CRUZ, C. *Gestión ética y valores en las organizaciones no lucrativas*. http://www.3sbizkaia.org/%5Cgestion%5Cgestion%5Carchivos%5Cbrevs_gestion%5C_gestionetica_junio2009_C.pdf
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2005): Sesiones I, II, III: *Definición y ámbito de la RSE*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2006): Sesión IV: *Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2007): Sesión V: *El desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FORO de EXPERTOS DE RSE (2007): Sesión VI: *Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- FRANCES, P. (2004): *Ética de los negocios: innovación y responsabilidad*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- GUIBERT, J.M. (2007). *Empresa y Responsabilidad social en Gipuzkoa*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- LOZANO, J. M. (1999). *Ética y Empresa*. Madrid: Trotta.

- LOZANO, J.M., ALBAREDA, L & YSA, T (2005): ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)? en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53. CIRIEC – España, pp. 53-64.
- LOZANO, J.M., ALBAREDA, L., YSA, T., ROSCHER, H. y MARCUCCIO, M. (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.
- LOZANO, JM.: *De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)*, Papeles de Economía Española nº 108, 2006, pp. 40-62.
- LOZANO, J.M; L. ALBAREDA, I. y ARENAS, d. (2007): *Tras la RSE: La Responsabilidad social de la empresa vista por sus actores*, Barcelona: Granica.
- MARCUELLO, C. *Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas* EKONOMIAZ, nº 65, 2º cuatrimestre, 2007 http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula4_c.apl?REG=857
- MARREWIK, M. VAN (2003): *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. Journal of business ethics, 44. Pp. 95-105.
- MARTÍNEZ, J.L.; SIMÓN, C. y AGÜERO, A. (2003): *La acción social de la empresa: El caso español y latinoamericano*, Prentice Hall - Financial Times, Madrid
- MELÉ, D. (2007). “Responsabilidad Social de la Empresa: una revisión crítica de las principales teorías” en *Ekonomiaz – revista vasca de economía* 65 (pp. 50-67). Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- MERINO, A. Y VALOR, C. (2008): “Empresas y ONG en el marco de la responsabilidad social de la empresa: un análisis empírico de su relación en la esfera privada”, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, nº 54, primer semestre, pp. 11-34.
- MESA DE DIÁLOGO SOCIAL (2007): *La Responsabilidad Social de las Empresa (RSE)*. Diálogo Social. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- MURILLO, D. y LOZANO, JM (2006): *RSE y Pymes: una apuesta por la excelencia empresarial*. IPES, Madrid
- ONU (2010), Consejo de Derechos Humanos, *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”*, 14º período de sesiones, 9 de abril de 2010, http://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27_sp.pdf
- OCDE (2011), *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, OECD Publishing, http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en
- OTS “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y DESARROLLO DEL MODELO RSO”
http://www.tercersector.net/php/general.php?seccio=sc_eixos&idioma=Cs&eix=18
- PARNELL, L. (2005): “Making the Business Case for Corporate Social Responsibility Why It Should Be Part of a Comprehensive Communications Strategy”, Public Relations Strategist, vol. 11, nº 2, pp. 49-51
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2006): *Strategy and Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- RODRÍGUEZ JM.: Responsabilidad Social Corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría, Revista Ekonomiaz nº 65, 2007, pp 16-30
- SASIA, P. M. (2004). *La empresa a contracorriente: Cuestiones de ética empresarial*. Bilbao: Mensajero.
- Sustainability (2005): “Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio”, <http://www.sustainability.com>
- VALOR, C. y DE LA CUESTA, M. *El papel del tercer sector en la promoción de la RSE*. Revista Asturiana de Economía –RAE, nº 41, 2008, pp. 25-41.
- VVAA. “Responsabilidad social empresarial” / “Enpresen gizarte erantzunkizuna” Revista *Lan Harremanak de Relaciones Laborales* nº 14, Bilbao, 2006
- XERTATU: *Promoción de la Responsabilidad social en Bizkaia*. Diputación Foral de Bizkaia, www.xertatu.net