

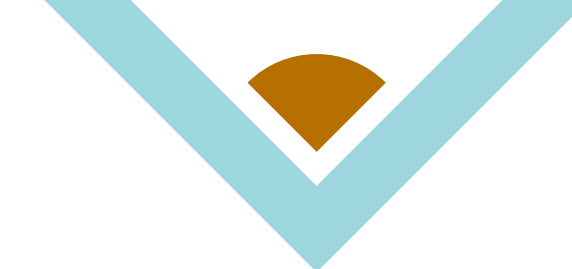
**NOLA KUDEATU
GIZARTEAREKIKO
KONPROMISOA**

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



Eskerrak eman nahi dizkiegu ikastaroetan, ezagutza trukatzeko taldeetan eta ekitaldietan parte hartu duten, eta era desinteresatuan, eta eskuzabaltasunez, gida hau hobetzen eta osatzen denbora eta eza-gutza eman duten guztiei. Bereziki, hauei:

- » Oro Ochoa de Eribe Landa, *HAEE*.
- » Inés García Artetxe, *SPRI*.
- » Isabel Fernández Hidalgo, *IFH Consulting*.
- » José Ricardo Romo Martín, *RPK S.Coop*.
- » María José Llarena Cuevas, *Bizkaiko Osasun Mentaleko Sarea – Osakidetza*.
- » Jon Kepa Izaguirre, *AB Bioteknologiako laborategiak*.
- » Inés Gallego Camiña, *ESI Eskerraldea Enkarterri Gurutzeta – Osakidetza*.
- » Juan Antonio Amunategi, *Hirugarren Sektore Sozialaren Adierazleen Foroa eta Caritas*.
- » Asier Ares Ikarán, *Ejje eta Q-epeko MGA lantaldea*.



AURKIBIDEA

SARRERA

5

- » Gizartearekiko konpromisoa KAEn eta beste erreferente batzuetan
- » Beharrezko azalpen batzuk
- » Gizartearekiko konpromisoaren zergatia eta zertarakoa

GIZARTE KONPROMISOAREN KUDEAKETA

8

1. Lidergoa eta gizarte konpromisoa estrategian txertatzea

9

- » Gizartearen ikuspegitik arduratsuak izateko asmoa

Autoebaluaziorako galderak

10

2. Gizartea ulertzeko moduaren definizioa

11

- » Gizartea ulertzeko dugun moduaren ikuspegia
- » Beharrezko azalpen batzuk
- » Gizartearekiko konpromisoko ekintzak gure izateko arrazoian sartuta daudenean
- » Hasteko, dagoena ordenatu. Zer den eta zer ez den gizartearekiko konpromisoa aztertzea, jadanik egiten dugunetik abiatuta

Autoebaluaziorako galderak

15

3. "Gizartea" Interes-taldea gure gaitasunak kontuan izanda identifikatzea eta lehenestea

16

- » Zer ulertzen den Gizartea Interes-talde gisa
- » Interes-taldeak, gure gaitasunak eta baliabideak kontuan izanda lehenestea
- » Gizartea Interes-taldeen informazio-bilketa

Autoebaluaziorako galderak

21





4. "Gizarteari zuzendutako" helburuen eta ekintzen formulazioa	22
» Estrategian eta Aginte Taula integralean gizartearekin dugun konpromisoaren helburuak eta adierazleak zehaztea	
<i>Autoebaluaziorako galderak</i>	24
5. "Gizarterantz" zabaltzea, planak, prozesuak, produktuak, zerbitzuak, aliatuak, hornitzaileak eta baliabideak definituz.	25
<i>Autoebaluaziorako galderak</i>	26
6. Gure gizarte konpromisoaren berri ematea	27
» Gizartearekiko gure konpromisoa jakinaraztea konpentsatzen duten arrazoiak	
» Hori egitearen zenbait onura	
» Gizartearekiko konpromisoa jakinarazteko tresnak	
<i>Autoebaluaziorako galderak</i>	29
7. Neurketa, Ebaluazioa, Doikuntza	30
» Gizartearekiko dugun konpromisoaz gizarteak duen pertzepzioari buruzko inkestak	
» Ebaluazioa eta doikuntza	
<i>Autoebaluaziorako galderak</i>	33
JARDUNBIDE EGOKIAK	34
» Kudeaketa-bilatzailea	
ERANSKINAK	35



Erakundeek Gizartearekiko Konpromisoazko jardunbideak hartzea haien lehiakortasuna areagotzen laguntzen duen faktorea da; izan ere, erakunde oro bere gaitasunak bultzatu eta indartu ditzakeen edo, alderantziz, haien garapena eta lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu dezakeen gizarte-sarearen parte da.

Hala ere, duela urte batzuetatik hona EUSKALITen, gure Ebaluazio-Klubetan parte hartzen duten 2.000 pertsona baino gehiagoren laguntza altruitari esker egiten ari garen era guztietako ehunka euskal erakunderen kudeaketa-sistemen analisiaren bitartez egiaztatu ahal izan dugu Gizartearekiko Konpromisoa gutxien heltzen den edo era sistematikoan gutxien kudeatzen den elementuetako bat dela, eta, gainera, zalantza eta nahaste gehien sortzen dituen elementua dela.

(Ikus 1. Eranskina: 2016tik 2020ra bitartean kanpo-ebaluaziora aurkeztutako erakundeen Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren 6 elementuetako bakoitzaren kudeaketan izandako aurrerapen-mailaren batez bestekoa. Kudeabide 2014-2020 programaren emaitzetan ikusten da Gizarte elementuaren kudeaketaren garapen-maila dela balorazio txikiena duena, Berrikuntzakoarekin batera. (<http://kudeabide.com/>))

Dokumentu honen bidez, euskal erakundeei ulertzen lagundu nahi diegu zer egin dezaketen Gizartearekiko Konpromisoa beren kudeaketaren oinarritzko elementu gisa garatzeko. Helburua hau da:

- » Gizarte Konpromisoari eta erakundea gaur egun egiten ari den jarduerari buruzko hausnarketa egitea.
- » Gizarte Konpromisoari dagokionez, jarduteko gaitasuna edo ahalmena non duten identifikatzea.
- » Ekintzak nahita eta era kontzientean aukeratzea eta gauzatzea.

- » Ondorioak ekintzen emaitza gisa ekoiztea eta neurtzea, ikuspegiaren etengabeko berrikuspenera eta hobekuntza egiteko.

Beraz, dokumentu hau hainbat modutan eta hainbat helburutarako erabil daiteke:

- » Gizarte Konpromisoaren kudeaketan hasi edo aurrera egin nahi duten erakundeen inspirazio eta gidari izateko. Horregatik, hainbat sektoretako erakundeen kasu errealean adibide ugari agertzen dira dokumentuan. Informazio gehiago nahi izanez gero, EUSKALITen Kudeaketa Bilatzailerak kontsulta daiteke. Bertan, Kudeaketa Aurreratuaren aintzatespena lortu duten erakundeen Ebaluazio-Gidez gain, Jardunbide Egokiak atal bat jasotzen da, eta, bertan, Gizarte Konpromisoaren Kudeaketaren adibide gehiago aurkitu ahal izango ditugu.
- » Erakundearen beraren diziplina anitzeko talde baten bidez autoebaluazioa egitea, sendotasuna dakarten kudeaketa-jardunbideak eta horiek hedatzeko eta finkatzeko edo hobetzeko jardunbide eta ekintza berriak ezartzeko egon daitezkeen aukerak identifikatuz. Horretarako, atal bakoitzaren amaieran, erakundean egiten edo kudeatzen dena berrikusten eta ekintza berriak identifikatzen lagunduko diguten zenbait galdera daude.
- » EUSKALITen kanpo kontraste bat jasotzeko, gida hau oinarritzat hartuta, Gizartearekiko Konpromisoaren kudeaketan esperientzia duten pertsonen parte-hartzearekin.

2014an, **Kudeaketa Aurreratuaren Eredua** zabal-tzen hasi zen. Eredu horretan, euskal erakundeek lehiarako abantaila garrantzitsua lortzeko duten

garrantzia nabarmentzen da, kudeaketa aurre-ratua osatzen duten eta irudi honetan agertzen diren oinarritzko 6 elementu garatuz.



Eredu horretan jasotzen denez, erakunde oro gi-zarte-sare baten parte da, eta sare horrek haren berezko gaitasunak bultzatu eta indartu ditzake, edo, alderantziz, bere garapena eta lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu. Horregatik, garrantzitsua da Gizartearekiko Konpromisoa, legezko betebeharrak betetzeaz harago garatzea.

Erakunde aurreratu batek lan egiten duen gizar-te-ingurunea osatzen duten erakundeen gara-pena zaindu beharko luke, era aktiboan parte

hartuz. Bere gaitasunekin bat etorritik gizarte-lan eraginkorragoa egin dezakeen jardueretan, eta, era berean, ingurumenaren jasangarritasunari laguntzen dioten neurriak bultzatuz.

Hainbat arau eta erreferentek Gizartearekiko Konpromisoaren kontzeptua lantzen edo barne hartzen dute, adibidez, taula honetan agertzen direnak:

1953	Social responsibiities of the businessman
1989	EFMQ European fundation for quality managment
1997	OITren hiru aldeko adierazpena
1997	Global Reporting Initiative
1997	SA8000 Social Accountability 8000
1999	Global Compact

1999	AA 1000 AS Araua
2001	Gizarte Erantzukizunari buruzko Liburu berdea
2002	UNEP-FI
2003	Ekuadorreko printzipioak
2003	Giza eskubideei buruzko arauak Nazioz gaindiko sozietateentzat
2010	Gizarte Erantzukizunari buruzko ISO 26000
2015	ODS – Agenda 2030

2014ko sektoreko beste erreferente bat **Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua** (Ikus 5. eranskina. Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua).

BEHARREZKO AZALPENAK

Dimentsio sozialak, dimentsio ekonomikoarekin eta ingurumenekoarekin batera, Erantzukizun Sozial Korporatiboa osatzen du. Hala ere, gida hau Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren Gizar-

tea elementuan zentratzen da. Hala, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak Bezeroen, Emaizten edo Pertsonen elementuetan jorratzen dituen Gizarte Erantzukizunaren alderdi batzuk ez dira kontuan hartzen (**ikusi Kudeaketa Aurreratuaren Eredua**).



GEK



MGA

GIZARTEAREKIKO KONPROMISOAREN ZERGATIA ETA ZERTARAKOA

Gizartearekiko Konpromisoak eragin positiboa du erakundeetan, eta emaitza hobekuntza eragin ditzake, bezeroen estimu eta leialtasun handiagoa, pertsonen motibazio eta gogobetetze handiagoa, kide izatearen harrotasuna eta lan-giroaren hobekuntza, berrikuntzaren sustapena, herritarren konfiantza handiagoa, irudi eta sinesgarritasun

sozialaren hobekuntza, eta ospe korporatiboaren eta merkatuko posizionamenduaren hobekuntza. Laburbilduz, erakundeek Gizartearekiko Konpromisoko jardunbideak beren gain hartzea haien lehiakortasuna areagotzen laguntzen duen faktorea da.



GIZARTE KONPROMISOAREN KUDEAKETA

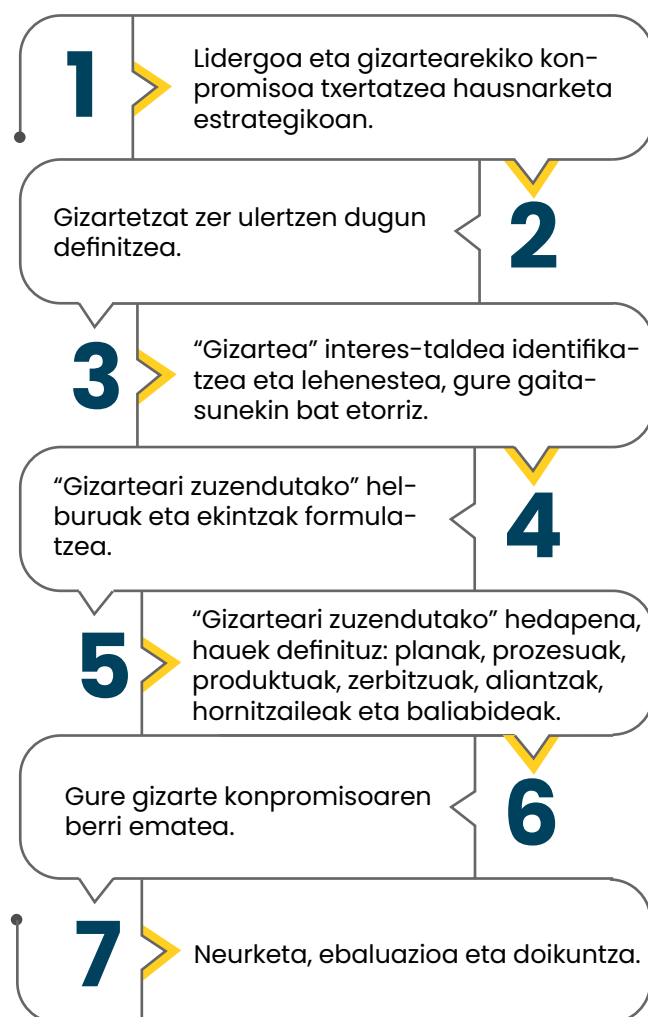
Erakunde aurreratuek, Gizartearekiko Konpromisoaren adierazpen orokorrean gain, konpromiso hori ulertu, kontrolatu eta ebaluatzeko prozesuak eta sistemak diseinatu eta kudeatzen dituzte. Gizartean lortutako emaitzak biltzea eta aztertzea lan egiteko moduaren funtsezko parte da.

Garrantzitsua da azpimarratzea erakunde baten funtsezko interes-talde guztien (pertsonek, funtsezko bezeroak, erakunde aliatuak eta hornitzaileak, etab.) beharrak eta itxaropenak orekatu beharko lituzkeela, baldin eta **abian jarri aurretik** gizarte politikaren ondorioek eragina izan dezakete. Eta, horretarako, tartean diren alderdi guztien laguntza izan beharko luke.

(Ikus 2. eranskina: Gizartea interes-talde gisa).

Bestalde, zer arlotan eta proiektutan jardun behar den eta zer baliabide erabili behar diren aukeratzeko, neurri handi batean, erakunde motaren eta ezaugarrien (sektorea, tamaina) arabera izango da, eta, batez ere, helburu estrategikoen arabera.

Ahorrela, erakundearen Gizartearekiko Konpromisoa kudeatzeko zikloak, fase hauek izan beharko lituzke, eta dokumentu honek kapitulu bat du fase horietako bakoitzerako:





LIDERGOA ETA GIZARTE KONPROMISOA ESTRATEGIAN TXERTATZEA

Ezin da ulertu bera parte den Gizartearekiko erantzukizuna bere gain hartzen duen erakunderik, baldin eta arlo horretan definitzen duen estrategia ez badago liderren inplikazio pertsonalean eta hura osatzen duten pertsona guztien parte-hartze aktiboan oinarrituta. Erakunde aurreratu batek erakundeko pertsonak sartzen ditu Gizartea elementuaren jardueren aukeraketan eta irismenean, eta ez soilik haren hedapenean.

Gizartearekiko Konpromisozko ekintzak definitu eta hedatu aurretik, balio horien aurreko konbentzimendua behar da.

- » Liderren konpromiso zintzoa.
- » Pertsonen laguntza izatea.
- » Denbora eta baliabideak, prestakuntza eta abar eskaintzea.

Enplikazio eta parte-hartze hori agerian gera daiteke hasieratik, Gizarte Konpromisoak erakundean duen irismenez eta eraginaz hausnartuko duen eta jarraitu beharreko estrategia eta hedapena zehazteaz arduratuko den talde bat ezarriz. Komenigarria litzateke taldea erantzukizuna duten pertsonak osatzea, Zuzendaritza-taldekoak edo erakundeko beste kudeaketa-organo batzuetakoak. Erakundearentzako Gizarte Konpromisoaren politikak arrakasta izango badu, Zuzendaritzaren laguntza argia izan beharko du hasieratik.

Pertsona-talde horrek baldintza hauek bete beharko ditu:

- » EGizartearekiko eta haren onurekiko Konpromisoaren kontzeptuan sentsibilizatuta eta prestatuta egotea.
- » Epe luzeagoko ikuspegia izatea, epe luzerako aberastasuna (mota guztietakoa) sortzeari lotuta, epe laburrerako emaitzak lortzeari baino gehiago.
- » Erakundea non dagoen identifikatzea, Gizartearekiko Konpromisozko politiketan erakundearen hasierako egoera aztertzea. Erakundea irteera-puntuan jarriko duen inbentarioa egin dezake. Beharrezkoa izango da, halaber, interes-taldeen beharrak zein diren jakitea, betiere "Gizartea" deritzon alderdian.

Halaber, konpromisoa eta inplikazioa agerian geratzen dira:

- » Ziurtatuz liderrek erabat eta pertsonalki babesten dutela diseinatutako estrategien hedapena eta Gizarte Konpromisoa gauzatzen dutela.
- » Erreferentzia-eredu gisa jardunez erakundeko gainerako pertsonen aurrean.
- » Erakundeko aldaketek haren helburu sozialetan zein eragin duten kontuan hartuz.
- » Proposatutako jarduketaren garapenerako eta jarraipenerako arduradunak izendatuz.
- » Sentsibilizazio-, prestakuntza-, ebaluazio- eta aintzatespen-sistema bat ezarriz erakundeko pertsonentzat, estrategia horiei ematen dieten laguntzaren arabera.

GIZARTEAREN IKUSPEGITIK ARDURATSUAK IZATEKO ASMOA

Gizarte konpromisoa erakunde batek nahita egingdako ekintza da. Gizarte konpromisoaren planteamendua gure erakundeko interes-taldekotako kolektiboaren beharrak aztertzei sortzen da; erakunde gisa behar horiek nola ase ditzakegun baloratu behar dugu, eta horretarako baliabideak jartzeko erabakia hartu, gure erakundeen helburu estrategiko gisa txertatuz. Gainera, gure eskura dauden jarduerak egiten hasten bagara, gure pertsonen iritzia eta parte-hartzea izaten badugu, eta, denborarekin, emaitzen eta ebaluazioen arabera ekintzak zabaltzen baditugu, horrek motibazioa, bide partekatua, pertenezia-sentimendua (proiektua norberarena sentitzea) eta hazten joateko gogoia sortzen ditu. Horrela, komunikazioa indartu eta zabaldu egiten da, eta pertsona eta interes-talde berriak sartzen dira.

Gizartearekiko gure Konpromisoan koherentzia, konpromisoa eta sistematika zaindu behar dira lortutako emaitzen jarraipenean. Gizarteari egingdako ekarpen oro positiboa bada ere, ekarpen hori osoagoa izango da errektiboa baino ekarpen proaktiboa bada. Hau da, iristen ari zaizkigun behar zehatzei erantzuteaz gain, ekarpen hori gure estrategian sartu nahi dugu, eta, laburbilduz, sistematikotasuna ezarri.

Logikoa dirudi erakundeak, bere interes-taldeen itxaropen inplizituak edo ez-inplizituak asetzeko ekintzei ekin aurretik, bere legezko betebeharrak guztiak zorrotz betetzen dituela eta bere jarduerarako ezarritako lege-esparruaren barruan dagoela ziurtatzea. Era berean, inguruneari nola lagun diezaiotzekun ikusi aurretik, kontuan izan behar dugu egiten dugun horretatik zerk duen eragin negatiboa Gizartean.



Eragin negatiboaren analisiaren adibidea

Industria-enpresa batentzat, ez du zentzu handirik 0 Kilometroko produktuak bakarrik erosteak CO2 isuriak murrizteko, baldin eta lehenago ez bada sor ditzakeen hondakin-tonak minimizatzeko eta birziklatzeko gai, edo ez badu ingurumen-legedia betetzen eta nahiago badu isuna ordaindu, makineria berritzea edo egungo legedia betetzen duten instalazioetan inbertitzea baino, ekonomikoki errentagarriagoa zaiolako.

Erakundearen erabakiek edo jarduerak gizarte-inguruneke zein pertsonarengan edo erakunderengan izan dezakete eragin negatiboa? bere buruari galdetzen dion ikastetxe batek ondorioztatu dezake ez dituela CO2 emisioak murriztu behar eta ez duela inolako eragin negatiborik izango, gizartean beste ondorio kaltegarri batzuk izan ditzakeen arren, hala nola ikasleek ikastetxeko sarreran eta irteeran sortzen dituzten zaratak, autobusen eta familien autoen etorrerak eta irteerak sortutako auto-ilarak, eta abar. Adibidez, udalarekin hitz egin dezake trafikoko agente bat bideratzeko, autobusen ordutegia aldatu eta mailakatu dezake, familiek beren autoak aparkatzeko leku bat erraztu dezake, eta abar.

Horrela, eta gune horretara puntako orduetan sartzeko kolapsoak eta auzoan sortzen dituen eragozpenak erabat desagertzea ezinezkoa eta bideraezina bada

ere, auzoko elkarteari auzoko jaien egunean ikastetxeko patioa erraztuz konpentsatu ahal izango du.

Era berean, egoki deritzogu hemen oinarritzko printzipio batzuen testuingurua aipatzea. Printzipio horiek edozein kudeaketa-planteamendutan izan behar dute eragina, ez soilik Gizarte Konpromisoan, baita erakunde baten kudeaketa osoan ere, haren balio oinarritzkoen oinarri gisa:

- » Erakundeek **gobernu onaren bermeak eskaini behar dituzte**, eta, horren ondorioz, jokabide integroak bermatzen dituzten tresnak daude, hala nola arau eta kode etikoak, parte hartzeko eta kontrolatzeko mekanismoak, gardentasuna eta kontuak ematea.
- » Erakunde bateko **liderren jokabide etikoak** erdugarria izan behar du. Lider horiek konpromisoa hartu behar dute gizarte-ingurunearen balioekin, eta, gainera, erreferentziazko eredu izan behar dute Gizarte horren aurrean.
- » **Gizartearen bilakaeraren** ondorioz, lehen legerrekerimendu ez ziren eta erakundeek beren Gizarte Konpromisoaren edo beste kudeaketa-elementu batzuen parte gisa modu positiboan sortzen zituzten baldintzek, gaur egun nahitaez bete beharreko eskakizunak badira, erakundeak haien eragina ebaluatzea, haien ikuspegia edo irismena birplanteatzea eta beharrezkoak diren ekintzak gauzatzea bultzatu beharko luke.

AUTOEBALUAZIO-RAKO GALDERAK

- 
1. Liderrek gizartearekiko konpromiso-ekintzak definitzeko eta hedatzeko konpromisoa hartzen al dute?
 2. Kontuan hartzen al ditugu erakundeak bere erantzukizunak betetzeko duen gaitasunean eragina duten pertsonak?
 3. Definitu al ditugu erakundearen gizartearekiko konpromisoaren ardura duen taldea edo pertsonak?

GIZARTEAREKIKO KONPROMISO GISA ULERTZEN DUGUNAREN IKUSPEGIA

Erakunde batek Gizartearekiko Konpromisoa gauzatu nahi duenean, garrantzitsua da, lehenik eta behin, gizartetzat zer ulertzen duen argitzea eta zehaztea (ikuspegia, irismena, nor edo nortzuk diren Gizartea, zer alderdiri egiten dion erreferentzia, bere sektorearekin bat datorren jarduera-eremua, eskumenak, une soziala, eta abar).

Gizartearekiko Konpromisoaren irismena zehazteko, lagungarria izan daiteke lege-betebeharrak betetzeaz eta erakundearen **izateko arrazoiaz edo jarduera nagusiaz haratago doazen ekintzak kontuan hartzea**. “Ez egiteko” aukera izan arren, egitea erabaki genuena, gizartearen ikuspegitik arduratsuak garelako. Gainera, erakundeak bereizi egin beharko lituzke gutxienekoak betetzera bideratutako jarduerak eta interes-taldeek Gizartean dituzten itxaropenak ulertzen eta horiei erantzuten ahalegintzen diren jarduera proaktiboak eta aurreratuenak.

**Gizartea ikuspegiaren adibidea industria-entresa batean**

Gure erakundean Gizartearekiko harremanari dagokionez lortu nahi ditugun helburuak, funtsean, hauek dira: kide izatearen sentimendua/gure pertsonen harrotasuna, langile berriak gure proiektuan sartzea animatzea eragingo duen enpresaren aintzatespena/irudia, eta jardunbide egokiak partekatzeak aukera emango diguten beste enpresa batzuekiko harremanetarako aukerak. 2014. urtera arte, lankidetzak-ekintzak egiten ziren hainbat erakunderekin, baina modu desegituratuan eta ikuspegi estrategikorik gabe. 2014an Gizartearekiko konpromisoari buruzko prestakuntza jaso genuenez, eragile hori kudeatzeko modua berrikusi genuen.

Hausnarketa horretatik 4 motatako helmugak/gure enpresak gizarteari egindako ekarpenak erabaki genituen:

- Kudeaketari buruzko ezagutza eskualdatzea.

- Laguntzeko baliabide ekonomikoak.
- Ikasleei edo langabeei prestakuntza ematea.
- Eta sozietate-enplegua (ezarritako gutxieneko lege-mugak gaindituz).

Gizartea ikuspegiaren adibidea ikastetxe batean

Gizartearekiko konpromisoa 11. Helburu Estrategikoan garatzen da, Gizarte Erantzukizunaren prozesuaren bidez. Horren helburua gure ikastetxearen inplikazio eta konpromiso handiagoa garatzera bideratutako jarduerak “planifikatzea, hedatzea, kontrolatzea eta ebaluatzea da, Gizartearekiko eta ingurumenarekiko konpromisoa eta hobekuntza bultzatzeko”.

Bi testuinguru ditugu, bata urrunagokoa eta bestea gertuagokoa. Zehazki, hurbileneko ingurunearekin (Bizkaia) dugun konpromisoa jarduera hauen bidez gauzatzen da: “Opari txiki bat zuretzat” (Artxandako Adinekoen Egoitza), edo gertuko inguruneari espazioak lagata (Muguendo Gimnasioa eta Taitxia, Begoñazpi Parrokia, gela informatikoa FOTEPRO enpresarentzat...). Eta gure gertuko ingurunetik harago, gure konpromisoa estatu mailako GKEekin lankidetzan aritzera (milioi bat laguneko plana) eta Makete - Peru-Boliviako nazioarteko ekintzetara bideratuta dago (berrikuntza-Proiektuaren bidez. Enpresa-Simulazioa).

ARGIBIDE GARRANTZITSUAK

Gizartearekiko ikuspegiak gure ingurunearekin hartzen dugun konpromisoa izan behar duela azpimarratuz, argibide garrantzitsu batzuk eman behar ditugu:

- » Xedek enuntziatu batean laburbildu nahi du izateko arrazoiak, jarduera nagusia, baina erakunde batek erakundearentzat garrantzitsuak diren beste alderdi batzuk ere har ditzake, hala nola gizarte-inpaktua. Horregatik, eta gero eta gehiago, ikus dezakegu Gizartearekiko **ikuspegia Xedean agertzen dela**, erakundeak ematen dion balio estrategikoaren arabera. Ez guke pentsatu behar Xedearen idazketan agertzen den ezer ezin denik Gizartearekiko Konpromisotzat hartu; Gizartearen ikuspegia Xedean agertzeak ez du baliogabetzen.

» Bestalde, **Gizartean eragina duen jarduera-ildo batek itzulera izateak** ez du ekimena baliogabetzen.



Adibidez, erakunde batek “prezio sinbolikoa” jar diezaike gizarte jarduera batzuei, hala nola langabeei edo gure enpresak duen ezagutzen trebatu nahi duten baliabiderik gabeko beste herrialde batzuetako pertsonen prestakuntza ematea, eta gizarteratzea erraztu diezaike, baina fakturazio hori ez da bere azken helburua.

Itzulera izateak ez du ekimena baliogabetzen, baina ez luke ekintzaren helburu nagusia izan behar. Osasun-arloko erakunde publiko batek erorikoak prebenitzeko ikastaro bat eskain diezaike adinekoei, eta euro bat kobra dezake laguntza ziurtatzeko. Helburua ez da dirua biltzea.

» Askotan, erakundeek egiten dituzten ekintzek interes-talde batean baino gehiagotan dute eragina aldi berean. Eta garrantzitsua da, halaber, kontuan hartzea pertsona edo erakunde berak rol desberdinak izan ditzakeela aldi berean.



Muturreko pobrezian dauden ikasleen familien premiaren aurrean laguntza-plan bat ezartzen duen ikastetxe batean adibide bat ikusten badugu (gizarte-zerbitzuetara laguntzen dio, laneratzea lantzen duten erakundeekin harremanetan jartzen du familia, liburuak, arropa, jangelatik soberan dauden elikagaiak... bideratzen dizkio), jarduera horiek Gizarte Konpromisotzat hartu beharko genituzke, beren bezeroekin egiten ari diren arren, hautemandako egoera ahularen aurrean duten konpromi-

soa kontuan hartuta. Hau da erantzun beharreko galdera: Ikastetxe guztiek dute ekintza horiek egiteko betebeharra? Adibide honetan argi ikusten dugu gainditu egiten duela bere betebeharra eta funtsezko izateko arrazoia, “bezero” batekin egiten den arren.

Bere sektorean krisi larria duen industria-enpresa batek bere erakundeko pertsonak kaleratzeko egoeran ikusten du bere burua; hala ere, kaleratu aurretik beste enpresa batzuetan lana bilatzen laguntzen die eta 9 hilabetez laguntza-saioak egiten ditu pertsona horiek beste enpresa batzuetan lana aurki dezaten.



Adibidez, osasun-arloko erakunde batean, paziente-elkarte bat, Bezeroa edo Gizartea izan daiteke, ematen diogun ikuspegiaren arabera:

- Diabetikoen elkarte. Ospitalean diabetesa nola tratatzen dugun galdetzen diogu. Bezeroa
- Diabetikoen Elkarte, euskararen erabilerari edo gure birziklatze-mailari buruz galdetzen diogu: Gizartea.



Adibidez: gardentasunaren kudeaketa sistematikoa egiten duen erakunde bat lege-baldintza bat betetzen ari daiteke, baina emaitza bikainekin. Bere Gizarte konpromisoa eredu izatean eta ekintzak hirugarrenei zabaltzean datza, sektorea edo gizartea bere osotasunean bultzatzeko.

GURE IZATEKO ARRAZOIAN GIZARTEAREKIKO KONPROMISO-EKINTZAK SARTUTA DAUDENEAN

Antolaketa-motaren arabera, muga anbiguoak egon daitezke “bezeroentzako” zerbitzutat edo Gizartearekiko Konpromisotzat hartzen denaren artean, hala nola Administrazio publikoaren edo berriaz Gizarteari zuzendutako zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeen kasuan (hirugarren sektore sozialeko erakundeak, GKEak, ikastetxeak, etab.).



Demagun gizarteko kolektibo behartsuenei eta ahulenei laguntzeko asmoz sortu den erakunde bat. Hori horrela, erakundeak Gizartea elementuan ez duela beste ezer gehiago egin behar uste du, eta “ikasgai” horretatik “salbuetsita” dagoela, ikasgai hori “balioztatuta” daukalako. Hala ere, erakunde guztiek bezala, galdetu beharko lioke bere buruari zer gehiago egin lezakeen, gizarte-lan asko eta handia egin arren. Adibidez: ingurumena errespetatzen al dugu? Lankidetzan aritzen al gara beste erakunde eta gizarte-kausa batzuekin? Erakunde irekia, eskuzabala eta loturak sortzen dituen al gara? Beste gizarte-ekimen eta -proiektu batzuei laguntzen al diegu? Auzora irekita al gaude? Gure instalazioak lagatzen al ditugu? Praktiketako gazteak hartzen al ditugu?

Hirugarren sektoreko erakunde horrek ikusi nahi badu Gizartea elementuak bere “lehiakortasuna” nola hobetzen duen, hasierako eta sorrerako arrazoiak harago begiratu beharko du.

DAGOENA ORDENATUZ HASTEA. ZER DEN ETA ZER EZ DEN GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA AZTERTZEA, EGITEN DUGUNETIK ABIATUTA

Gizarte-konpromisoari buruz hausnartzen laguntzen die erakundeei, dagoeneko egiten denetik abiatuta. Egiten ditugun ekintza guztien zerrenda egiten da, eta, Gizartea zer den ulertzen duguna-

ren definizioan oinarrituta, Gizartearekiko Konpromisoa den ala Bezeroak edo Pertsonak elementuan kontuan hartuko genituzkeen ekintzak diren aztertzen dugu. Une oro eztabaida “hutsetatik” eta “alperrekoetatik” ihes egin behar dugu. Eztabaida horietan taldea trabatuta geratzen da, gizarte konpromisoa den ala ez, Bezeroak, Pertsonak edo Gizartea elementuan ote dagoen.

Jarduera batzuetan zaila da bereiztea, eta beharrezkoa da jabetzea Gizartea, bezeroak eta abar ez direla beti sail estankoak. Horrela, jardunbide edo ekintza batek interes-talde ezberdinetan erantzuna edo eragina izan dezakeenean, taldeak ikuspegia, ikuspegi hori hedatzeko modua eta emaitzak neurtzeko era adostuko ditu. Garrantzitsuena zergatik eta zertarako egiten dugun aztertzea da. Gure negozioa al da? Harago joan eta gizartearen ikuspegitik arduratsua izateko asmo proaktibo eta zintzotik sortu al da?

Eztabaida horietatik irteteko, lantaldeetan dagoeneko egiten ari diren ekintzak “hiru ataletan” ordenatzen has gaitezke:

1. Argi eta garbi Gizartearekiko Konpromisoa diren ekintzak (gure ikuspegiaren eta erakundemotaren arabera).
2. Ikuspegiaren eta xedearen arabera Gizartearekiko Konpromisotzat har daitezkeen edo ezin daitezkeen ekintzak.
3. Gizartearentzat onuragarriak izan arren, gure “negozioa” edo izateko arrazoiak diren ekintzak.

Garrantzitsua da azpimarratzea sailkapen hori aldatu egin daitekeela erakunde batetik bestera, erakundeen izateko arrazoiak zein den kontuan hartuta, bai eta araudiak, gizarte-premiei, ingurunearen egoerak eta beste alderdi batzuek zelan eboluzionatzen duten ere. Horregatik, hausnarketa estrategiko bakoitzean gizartearekiko konpromisoari buruzko hausnarketa txertatu beharko da.



Kudeaketa aurreratuko eta pertsonen garapeneko aholkularitza-enpresa batean, hausnarketa bat egiten hasten da, taldean galdera hau eginez: Egoera zaurgarrian dauden Gizarteko taldeek beharko lituzketen gauzen artean, zer daukagu edo ondo egiten dakigu? Ezagutza, tresnak, materialak, denbora, bulegoa, kontaktuak... dituztela ikusten dute.

Gizartearekiko Konpromisoazko ekintzak hauek izan daitezke:

- Lan egiten duen gizarte-ingurunean egoera zaurgarrian dauden taldeentzako aholkularitza, prestakuntza eta coaching-a.
- Beste batzuen (GKE, fundazioak) ekimenei laguntzea, gazte langabeei edo iraupen luzeko langabeei, 55 urtetik gorakoei Kudeaketa Aurreratuko prestakuntza ematen, unibertsitateko gazteei coaching-a eskaintzen (unibertsitateekin lankidetzan).
- Bezeroak, praktikak, mentoring-a eta laguntza ematea langabeei, euren burua berrasmartzten laguntzeko (gizarteratzea lantzen duten gizarte-erakundeekin lankidetzan).
- Lokala eta bulegoa lagatzea behar izan dezaketen eta ordaintzeko baliabiderik ez duten gizarte-arloko pertsonen edo erakundeen eta talde kalteberiei.

Gizartearekiko Konpromisoazko ekintza puntualak egoera kritiko baten aurrean (adibidez, pandemia egoeran), hauek izan daitezke:

- Covid19ak eragindako konfinamenduan ekarpen altruista egitea, zailtasunak dituzten pertsonentzako doako coaching saioekin.
- Galderak etxetik erantzutea. Bideoak grabatzea eta gizartearen kezkei emandako erantzunak zabaltzea (beste ekimen eta lankidetzat batzuekin lankidetzan).

Definitutako ikuspegiaren arabera Gizartetzat har daitezkeen edo ezin daitezkeen ekintzak:

- % 20ko deskontua hirugarren sektoreko erakundeei.
- Bezeroei materialak doan lagatzea.

Gizartea elementuan jasotzen ez diren eta Bezeroak, Pertsonak... elementuan jasotako ekintzak (Gizartean eragina izan arren):

- "Lehen aukerako" – "azken aukerako" pertsonak kontratatzea.
- Gizartearekiko Konpromisoari eta 17. GJHren garapenari buruzko ikastaroen prestakuntza eta zabalkundea aukeratzea.
- 17. GJH garapenaren Espezializazioa eta Hedapena.
- Konferentziak eta doako hitzaldiak hirugarren sektorean.
- Bezero diren erakundeetako pertsonen laguntzea (denbora, baliabideak, materialak...). Kudeaketa aurreratuari eta pertsonen garapenari buruzko materialak entregatzea eta horiekin laguntzea...
- Materialen euskarazko itzulpenak.
- Orekari laguntzea, bezeroen bizitza osasungarria indartuz: elikadura, mindfulness-a...



Adibidez, osasunaren arloko erakunde publiko baterako, erakunde horren izateko arrazoia kontuan hartuta, taldeak akordio hau lortu zuen:

- Ikasleek gure erakundearen praktikak egitea Gizartearekiko Konpromisoa da.
- Gure esperientziak, jardunbide egokiak eta abar ezagutarazteko eskaerei ateak irekitzea Gizartearekiko Konpromisotzat hartzen da.
- Sare sozialei eta beste elkarte batzuei laguntzea: beharrezkoa da ulertzea interes-talde jakin bat duen jarduerak jakin bat (adibidez, pazienteen elkarteak, beste fundazio edo udal batzuk) Bezeroa edo Gizartea izan daitekeela. Elkarrekin beren Xedean edo helburuen lorpenean laguntzen diegunean edo horiekin lankidetzan aritzen garenean, espazioak edo instalazioak lagata, adibidez, haien ikusgaitasuna sustatuta beren bezeroak gogobetetzeko moduko zerbitzuak eskaintzeko, Gizartea da. Izan ere, gure bezeroengan eragina duela badakigu ere, ezin dugu zenbat den neurtu, eta hori ez da lankidetzaren helburua. Adibidez, aisialdiko ekintzak hurrekin (Ospitaleko pailazoen edo magoen adibidea, Athletic Fundazioarekin buruko gaixotasunak dituztene-

kin futbol-partidak edo nefrologiako paziente helduekin OLBERekin lankidetzan aritzea gizartea izango litzateke, elkarrearen helburua bete nahi dugulako).

Argi eta garbi gizartearekiko Konpromisoak ekintzak direnak.

- Gizarteratze- eta laneratze-erakundeekin lankidetzan aritzea.
- Udalekin edo ikastetxeekin lankidetzan aritzea, OSASUN SAREETARAKO bizi-ohitura osasungarriak sustatzeko.
- Inguruko jatetxeekin lan egitea menu kardio-osasungarria egiteko.
- Hitzaldi bat, erretiratuaren klub batek edo egoitza batek eskatuta, erorikoen prebentzioari buruz.

Gure bezeroei zuzendutako ekintzak (gizarte eragina izan arren), eta ondorioz, Gizarte Konpromisoa ez direnak.

- Gripeareen kanpaina
- Gazte Gela
- Bularra emateari laguntzea
- Guraso-eskola

Garrantzitsua da azpimarratzea sailkapen hori aldatu egin daitekeela erakunde batetik bestera, erakundearen izateko arrazoia zein den kontuan hartuta, bai eta araudiak, gizarte-premiei, ingurunearen egoerak eta beste alderdi batzuek zelan eboluzionatzen duten ere. Horregatik, hausnarketa estrategiko bakoitzean gizartearekiko konpromisoari buruzko hausnarketa txertatu beharko da.

Ikusi denez, desberdina izan daiteke erakunde bakoitzak bere Gizarte Konpromisoari buruz egiten duen interpretazioa, definizioa eta irismena. Baina gainerako kudeaketa-elementu guztietan bezalaxe, erakundeak, ondorengo garapenean, egindako planteamenduarekin koherentziaz jokatu behar du.

AUTOEBALUAZIOAKO GALDERAK

- 
1. Betetzen al ditugu erakunde gisa ditugun legezko betebeharrak?
 2. Identifikatu al dugu nor kalte dezaketen erakundearen erabakiek edo jarduerak?
 3. Definitu al dugu zelan ulertzen dugun Gizartea, eta mugatu al dugu gizartea kontzeptuaren hedapena gure erakundearentzat (mundua, Euskadi, gure udalerria, gure sektorea, kolektibo jakin batzuk...)?
 4. Identifikatu al dugu zein kolektibok osatzen duten Gizartea gure interes-taldea eta norengana bideratu behar ditugun ildo horretan abian jartzen ditugun jarduerak?
 5. Aztertu al ditugu une honetan tokiko komunitateak lehentasunezkoztat jotzen dituen arazoak nori eragiten dioten gehien? Nor dago babesik gabe, desberdintasun-egoeran edo zaurgarria da erakundearen ingurunean?
 6. Identifikatuta al daukagu erakundeak dituen eta toki-komunitate honi, gizarte-inguruneari edo babesik gabe, desberdintasun-egoeran, egoera ahulean eta abarretan dagoen kolektiboari ekarpena egin diezaioketen eskumenak?
 7. Ezagutzen eta aztertzen al dugu beste erakunde batzuen Gizartearekiko Konpromisoa, Gizartea gure interes-taldea identifikatzeko aukera emango diguten konparazioak, ideiak eta analogiak bilatuz?

ZER ULERTZEN DA GIZARTEA INTERES-TALDE GISA

Liderrek, erakundeko beste pertsona batzuekin batera, Gizartea zer den definitu ondoren, dagoeneko egiten ari direna, egiteari utzi beharko lioketena edo egiten hasi beharko luketena aztertuta, premiarik handiena duten Gizarteko kolektiboak edo interes-taldeak lehenetsi beharko lituzkete, beren gaitasunak eta baliabideak kontuan izanda.

(Ikus 2. Eranskina. Gizartea interes-talde gisa).

Gizartearekiko Konpromisoaren jardunbideak bi dimentsio osagarritan gara daitezke:

- » LGizartea interes-taldera bideratutakoa, multzo gisa, kide bakoitzaren baturatik haratago doan erakunde gisa.
- » Gizarte hori osatzen duten interes-talde espezifikoek zuzendutakoa.



Erakunde bateko interes-taldeak ez dira beti argi identifikatutako edo antolatutako talde baten parte izaten. Horrelako interes-talde izan daitezke etorkizuneko belaunaldiak, haurrak edo bizitza basatia. Talde horiek ezin dira modu zuzenean ordezkaturik egon eta, ondorioz, garrantzitsua da erakundeak esfortzua egitea hausnartzeko eta bere interesen defentsan garrantzitsuenak diren taldeak identifikatzeko. Adibidez, pazienteen elkarteak izan daitezke osasunean edo behar bereziak dituzten haurren senideen elkarteak hezkuntzan.

INTERES-TALDEAK, GURE GAITASUNAK ETA BALIABIDEAK KONTUAN IZANDA LEHENESTEA

Gurekin erlazioa duten talde guztien artean, gure iritziz zeintzuk jaso dezakete Gizartearekiko gure Konpromisoaren eragina? Hori funtsezko puntua da hausnarketan.

Interes-talde batzuk edo besteak lehenesteko, erakundeak gizartean duen eragina adierazgarriagoa eta garrantzitsuagoa izan daitekeela uste den esparru espezifikoak hautatu beharko dira, Gizarteak berak adierazi dituen edo politika edo estrategia globalek gomendatzen duten lehenetasunei dagokienez. Horrela, adibidez, **eremu espezifikoak** identifika daitezke, hala nola enplegua sortzea, ingurumena, komunitatearen garapen ekonomikoa eta soziala, kulturaren sustapena, gizarteratzea, osasunaren sustapena, aniztasunaren integrazioa eta abar, erakundearen Gizartearekiko Konpromisoa adierazteko interes bereziko gune gisa. Horrela, interes-taldeak lehenetasunezko eremuetan esku hartzen dutenertara mugatuko dira.

Interes-taldeak Zuzendaritzak lehenesten ditu, eta, “negozioaz” gain, erakundearen beraren baliotik ere sartzen dira jokoan. Eta erakunde aurreratuek lehenetasuna ematen diete beren gaitasunekin bat datozen ekintzei.



Jatetxearen adibidea

Garrantzitsua da erakundearen gaitasunekin eta trebeziekin bat datozen ekintzak lehenestea. Ondo egiten dakigunarekin, badugu, soberan dugu... Adibidez, logikoagoa dirudi jatetxe batek bere udalerriko jantoki sozialaren ekimena edo gozogintzan trebatu nahi duen gizarteratze zaileko kolektibo bat babestea, kirol egokitua babestea baino. Horregatik, erakundeak hausnartu beharko luke Gizartearekiko Konpromisoa bere proaktibitatearen emaitza den ala ez, adibidez, bere erreaktibitatearen eta jasotako proposamenen ondorioz kausa sozialak metatuz joan den eta ez duen ezetzik esaten jakin.

Jarraian, enpresaren jarduerekin, eskumenekin eta baliabideekin harremanetan jar gaitezke, konexio sendoagoa non dagoen edo egiten ditugun jarduketek non izango luketen eragin handiena jakiteko. Hori bistaratzeko, edo erakundearen behar estrategikoak tokiko komunitatearen beharrek sinkronizatzen saiatzeko, eragin-matrize bat baliagarria izan liteke, ardatz batean gure erakundearen prozesu edo jarduera nagusiak zerrendatuz, eta beste ardatzean interes-taldeak edo haien premia nagusiak.

Aurreko azterketatik, ekintza edo jardun-arlo zehatzak sortu beharko lirateke, erakundearen helburuekin artikulatuak eta Gizartearen lehenetasunetarako garrantzitsuak. Une honetan, interesgarria izan daiteke sormena eta ideiak sortzeko tresnak martxan jartzea, erakundearen estrategiarekin koherenteak diren Gizarte Konpromisoazko jarduerak zerrendatzeko, identifikatzeko, lehenesteko eta baloratzeko. Zeregin horretan, beti izango da aberasgarriagoa talde heterogeneoetan eta diziplina anitzekoetan lan egitea.



Gizartearekiko konpromisoaren "Esparruen aukeraketa" posiblearen adibidea

- Enplegua sortzea
- Ingurumena
- Komunitatearen garapen ekonomiko eta soziala

- Kulturaren sustapena
- Gizarteratzea
- Gizartearen sustapena
- Aniztasunaren integrazioa.

Lehenespen hori egiten lagunduko diguten galdera batzuk:

- » **Interesa:** gure interes-taldeetako zeintzuk dira gizarte konpromisoa jasotzeko egokienak?
- » **Potentzia eta aukera:** garrantzitsua al da gure erakundearentzat interes-talde horrekin gizarte konpromiso hori betetzea?
- » **Bideragarritasuna eta legimititatea:** Bideragarria, legitimoa eta koherentea al da interes-talde horrekiko gizarte konpromisoa?
- » **Premia eta kritikotasuna:** premiazkoa al da gizarte konpromiso hori gauzatzea?

GIZARTE INTERES-TALDEEN LEHENESPENA

INTERESA	Gure Gizartearekiko Konpromisoa jaso dezaketen interes-taldeak			
BIDEGARRITASUNA	Erakundearen funtsezko baliabide, gaitasun edo ahalmenen batez balia al daiteke?			
LEGITIMITATEA ETA KOHERENTZIA	Bat al dator erakundearen balioekin?			
PREMIA	Interes-taldea egoera kritikoan edo premiazkoan al dago?			
EFEKTU TRAKTOREA ETA BIDERKATZAILEA	Beste interes-talde batzuk inplika al ditzaket gizarte konpromiso horretan?			
PONDERAZIO-IRIZPIDEAK (1=TXIKIA, 3=ERTAINA, 5=HANDIA)	Puntuazio osoa			



Erakunde batek gizarteak zer behar duen eta bere gaitasun eta eskumenen arabera zer ekarpen egin dezakeen hausnartzeko moduaren adibidea:

GIZARTEARENTZAT GILTZARRIA ZER DEN IDENTIFIKATZEA GURE GIZARTE-INGURUNEAREN BEHARRETATIK ABIATUTA ETA GURE GAITASUNEKIN KONTRASTATUZ

Erakundearen erabakien edo jardueren eragin positiboa edo negatiboa jaso dezaketen gure GIZARTE-INGURUNeko PERTSONA EDO ERAKUNDE ESANGURATSUAK	Gure GIZARTE-INGURUNEAN dituzten ARAZOAK, BEHARRAK EDO ERRONKAK?	Erakundearen funtsezko baliabide, gaitasun edo trebeziaren baten onura jaso al dezake?
Auzokideak (Beste enpresa batzuk)	Tresna jakin batzuen beharra	Kudeaketaren arloan dugun ezagutza gizarteratzea
Administrazio publikoa	Eredugarriak izateko lanean laguntzen dioten erakundeak	Eredugarria izatea proiektzio etikoan, gardentasunean, euskararen, berdintasunean, etab....
Ikastetxeak, Kontsumitzaileak oro har, Osasuna eta beste batzuk	Elikagaiei buruz jakiteko beharra. Ahalduztzeko irizpideak.	Hitzaldiak, elikagaien arloan dugun ezagutzaren Sozializazioa
Praktiketako pertsonak	Praktikak egiteko leku bat behar dute	Gure ezagutzaren Gizarteratzea
Etorkizuneko belaunaldiak (nire ingurumen-erabakiek eragin negatiboa izan dezakete beraiengan)	Planeta jasangarriaren beharra	Ingurumenarekiko konpromisoa
Gizartea, oro har	Gardentasuna eta baliabideen erabilera arduratsua eskatzen ditu	Gardentasuna konpromisoa eta baliabideen erabilera arduratsua

ADMINISTRAZIO PUBLIKOEK ETA BESTE ERAGILE BATZUEK ABIARAZITAKO PROIEKTUAK ETA GIZARTE-ERKIMENAK	Gure gizarte-ingurunean dituzten ARAZOAK, BEHARRAK EDO ERRONKAK?	Erakundearen funtsezko baliabide, gaitasun edo trebeziaren baten onura jaso al dezake?
xx ikastetxea	Bekadunentzako lekuak aurkitzeko beharra	Bekadunentzako espazioa eta tutoretza
Euskalit ebaluazio-Kluba	6 eguneko ebaluazioa behar dute	Pertsona horiek libre uzteko erraztasunak eta baimenak ematen ditut
(Eusko Jaurlaritzako Berdintasun Foroa) Berdintasunaren aldeko sare publikoa	Gure lankidetzeta eta parte-hartzea behar dute	Laguntzen dugu
Odola Emateko Elkartea	Odol beharra	Erraztasunak eta baimenak ematen dizkiet pertsonei lan-orduetan

Gizarte konpromisoaren kudeaketa

Aurreko matritzetik, erakunde batek hainbat interes-talde identifika ditzake, eta, ondoren, egin beharreko ekintzak identifikatuko ditu.



Balitzko Gizartea interes-talde batzuk zenbait sektoretarako:

- **Gizartea bere osotasunean.** Adibidez, etorkizuneko belaunaldiak, gizartean eta ingurumenean baldintza hobekak dituen mundua aurki dezaten.
- Komunitateak orokorrean lehentasunezkoztat jotzen dituen arazoan ondorioen aurrean **zaurgarriak diren pertsonen edo horien eragin berezia jasaten dutenen kolektiboak edo taldeak** (adinekoak, umeak, genero-indarkeria jasandako pertsonak, iraupen luzeko langabeak, prestakuntza jaso ondoren praktikak egiteko lekua behar duten gazteak, etab.).
- **Gizarte-, auzo-, kirol-, kultura-, boluntariora-erakundeak** eta elkarteak, etab.
- **Talde profesionalak.**
- **Ingurumena babesten duten erakundeak.**
- **Ikastetxeak: eskolak, institutuak, unibertsitateak.**
- **Laneratzeko eta enplegua** sustatzeko erakundeak.

GIZARTEA INTERES-TALDEEN INFORMAZIO BILKETA

Erakundearen ustez eragin handiena izan dezaketen interes-taldeak identifikatu eta lehenetsi ondoren, haiei entzutea eta galdetzea komeni da, bi alderdiri buruzko informazioa biltzeko:

- » Euren kezkak, beharrak, itxaropenak
- » Erakundeari buruz izan dezaketen iritzia.



Demagun jada erabiltzen ez dituen baliabideak garapen-bidean dagoen herrialde batean lanean ari den GKE bati lagatzea erabakitzen duen erakunde bat. Ordenagailuen kasuan, erakunde bati eman dizkio, baina alde aurretik galdetu izan balu, erakunde horrek esango zion kostu handiagoa duela ordenagailuak prest jartzeak berriak erosteak baino.

Demagun jatetxe batek erabakitzen duela egunero soberan duen janaria herriko jantoki sozialari ematea, baina jantoki sozialak nahikoa elikagai baidituela, supermerkatu bateko sarreran elikagaiak biltzen dituen erretiratuen boluntario-ekimen baten bidez. Hala ere, jantoki sozialarekin hitz egin izan balu, jakingo luke jantoki horrek jada prestatutako saltsak behar dituela, dagoeneko bildutako elikagai horiek prestatzeko.

Adibide horiek agerian uzten dute garrantzitsua dela gure gizarte konpromisoa jasotzen duten interes-taldeekin etengabeko komunikazioa izatea, batzuetan ahalegin txikia eginez haien benetako beharretara egokitzeko.

Informazioa biltzeko, metodo bat jarri behar da martxan, informazioa modu egituratu eta antolatuan bildu ahal izateko. Fase honetan, helburua ez da erakundeak definitutako gizarte-politikaren xede-erakundearen gogobetetze-mailari buruzko inkesta egitea, politika hori zein arlotan bideratu daitekeen identifikatzen laguntzea baizik. Horretarako, informazio hori biltzeko metodo espezifikoak garatu beharko ditugu. Interes-taldeein buruzko informazio-bilketa guztia estrategia definitzeko informazio-iturritzat hartuko litzateke zaintza estrategikoan.



Gizarteak interes-talde gisa dituen beharrak eta itxaropenak, eta gure erakundeari buruz duen iritzia edo bere iritziz beharrak betetzeko egin genezakeena hainbat baliabideren bidez identifika daitezke:

- Era guztietako erakundeek egindako azterlanak, ikerketak eta iritzi-inkestak, gizartearentzat lehenetasunezkoak diren arazoak, babes handiena duten balioak, gizartearentzat oro har bereziki sentikorrak diren gaiak eta abar agerian uzten dituztenak.
- Betetzen duten funtzioarengatik edo gizartean eragina izateko duten gaitasunarengatik komunitatean esanguratsuak diren pertsonak edo erakundeak komunikabideetan adierazitako iritziak.
- Bezeroei, hornitzaileei edo erakunde eta pertsona aliatuei egindako elkarrizketak, talde-bilerak edo inkestak, komunitateko herritar izatearekin zerikusia duten alderdiak ardatz hartuta.
- Lehenengo bi kasuetan, informazioa ez du nahi-taez erakundeak berak sortzen. Komunikabideen edo bigarren mailako beste iturri batzuen bidez eskura daitekeen informazioa da. Azken kasuan baino ez dagokio erakundeari beharrezko informazioa biltzea.

Gizarteari buruzko inkestetan (edo beste tresna edo iturri batzuetan) interes-taldeein egin beharreko galderei dagokienez, lehenik eta behin kontsulta honetatik zer lortu nahi dugun hausnartu beharko genuke (jakin nahi nuke kanpoko interes-taldeen niganik zer behar duten, nola baloratzen dituzten egiten ditugun gizarte konpromisoak ekintzak, etab.).

Informazio hori Gizartearekiko Konpromisoaren hartzaile diren erakundeetatik ez ezik, gure pertsona, bezero edo erakunde hornitzaileetatik ere lor dezakegu.



Adibidez, interes-taldeen lagin bat egin daiteke, gizartearekiko konpromisoak ekintzei buruzko garrantziari, itxaropenei eta pertzepzioari buruzko galderak eginez. Galdera hauek egin dakizkieke:

- Gure betebeharrak haraindiko konpromisoek dagokienez, zein gai iruditzen zaizkien garrantzitsuak.
- Zer itxaropen dituzten erakundeak etorkizunean gizarte konpromisoaren eremu horretan izango duen jardunari dagokionez.
- Nola ebaluatzen duten erakundeak arlo horretan gaur egun duen jarduna.

Horrela lortutako informazioari esker, eragin esanguratsua duten ekintzak gauzatzeko eremuak identifikatu ahal izango dira.



“Balantze soziala monetizatzeko” tresnak erabiltzen dituzten erakunde batzuek alde aurretik elkarrizketak egiten dituzte harremanak dituzten interes-taldeen (erakunde hornitzailea, bezeroa, patronatua, erakunde finantzatzailea, aliatua, laguntzailea...), eta elkarrizketa pertsonalean hau galdetzen diete:

- Zein da gure erakundeak zure erakundeari sortzen dion balioa? Zer ematen dizu gure erakundeak? Adibiderik jarriko al didazu? Adieraz dezakezu gure erakundeak balio hori handitzeko edo sortutako balioa handitzeko egin dezakeen ekarpenik? Adibide bat jarriko al didazu? Gure erakundea beste erakunderen batekin aliatu al daiteke ekarpen hori egiteko?
- Gure erakundea ez balego, zer faltako litzaizueke?
- Nola neur liteke emandako balioa? Bururatzen al zaizu sortutako balioa identifikatzeko erabil daitekeen adierazleren bat?
- Eta erreferentziako diru-kuantifikaziorik?
- Gure erakundeak sortu duen edo sortu ez duen balio sozialari buruzko beste iruzkin edo ideiarekin bat gehitu nahiko zenuke?



1. Zehaztu al dugu nortzuk diren zehazki gizartearekiko gure konpromisoa jaso dezaketen interes-taldeak?
2. Lehenetsuna ematen al diegu gure gaitasunetan, koherentzian, bideragarritasunean, premian, aukeran eta legitimitatean oinarrituta gizarteko zein esparru eta interes-taldeeizuzenduko gatzaizkien?
3. Identifikatu al ditugu gure gizarteko interes-taldeen beharrak?
4. Ezarri al dugu metodo bat Gizartearen gure ikuspegia osatzen duten taldeek modu formalean edo informalean planteatzen dizkiguten ideiak, proposamenak eta eskaerak era sistematikoan jasotzeko eta aztertzeko?
5. Baliatzen al ditugu bezeroei, langileei... egiten dizkiegun inkestak edo bestelako mekanismoak gure betebeharrak haraindiko konpromisoei dagokienez garrantzitsuak iruditzen zaizkien gaiei buruz galdetzeko?
6. Era sistematikoan aztertzen al ditugu enpresaren, ekonomiaren, gizartearen eta abarren inguruan sortzen diren ideia berriak, aldaketak edo joerak, eta etorkizunean gure erakundean eta interes-taldeetan izan ditzaketen ondorioak, bai eta guretzat sor ditzaketen aukerak ere? Beste elementu estrategiko batzuen zorrozatasun berarekin egiten al dugu?
7. Egokiak al dira gure komunikazio-bideak gizartearekiko konpromisoan erabakiak hartzen lagunduko digun informazioa biltzeko?
8. Identifikatuta al ditugu gizarteko interes-talde lehenetsiei eman ahal dizkiegun funtsezko gaitasunak? Zer da ondo egiten dakiguna, egin dezakeguna edo Gizarte gisa definitutako interes-taldeari mesede egin diezaiokena?
9. Komunikabideek, argitalpen espezializatuek, foroetan parte hartzeak eta hitzaldietara joateak arazo, balio eta joera sozialei buruz informatuta eta egunean izaten al gaituzte?
10. Ba al ditugu beste interes-talde batzuk eta haiekin aliantzak sortzen al ditugu gizartearekiko konpromisozko estrategia zabaltzeko?

4

"GIZARTEARI ZUZENDUTAKO" HELBURUEN
ETA EKINTZEN ADIERAZPENA

Zikloarekin jarraituz, definituta izango genuke zer ulertzen dugun Gizartetzat, interes-taldeak identifikatuta eta lehenetsita, gure gaitasunen eta baliabideen ildotik, eta haien premiei, itxaropenei eta kezkei buruzko informazioa bilduta.

ESTRATEGIAN ETA AGINTE-TAULA INTEGRAL-
LEAN GIZARTEAREKIN DUGUN KONPROMISOA-
REN ADIERAZLE DIREN HELBURUAK ZEHAZTEA

Gizartearekiko konpromisoarekin zerikusia duen guztia erakundearen jardueraren beste edozein alderdi bezala kudeatu behar da, hau da, Plan Estrategikoaren parte gisa (epe luzerako eta ertainerako ikuspegia) eta plan horrekin koherentzia eta urteko kudeaketa-planean integratuta (epe

laburragorako ikuspegia), erantzukizunak eta baliabideak esleituta eta zehaztutako helburuekin eta adierazleekin (agian nazio edo nazioarte mailako estandar batzuetan oinarrituta, hala nola ISO 26000 arauan, GRI estandarretan, etab.). Edozelan ere, lortu nahi diren helburuek eta emaitzek bat etorri behar dute beti helburu estrategikoekin, eta erakundearen arrakasta globala lortzen eta haren ikuspegia lortzen lagundu behar dute. Beraz, gizarte konpromisoaren kudeaketa neurtuko duten adierazleak bilatzeko, lehenik eta behin, estrategia horri begiratu behar diogu. Bertan ez badugu aurkitzen zer adierazle erabili behar dugun adieraziko dugun ezer, horrek erakutsiko digu eremu hori ez dela erakundearen lehentasunetan ikuspegi estrategikoarekin sartu. Eta, Gizartea erakundearen beste interes-talde bat bezala hartzen denez, interesgarria litzateke Ikuspegiaren eta Balioen definizioan sartzea.



ATI-CMIaren (Gizartearekiko konpromisoaren jarraipena egiteko helburuak eta adierazleak dituen erakunde baten Aginte Taula integrala) adibidea:

ATI-CMI (Aginte Taula Integrala) edo AJT-CSI (Adierazleen Jarraipen Taula)

ATI-CMI EREMUAK	Ildo estrategikoa	HELBURUAREN definizioa	ADIERAZLEAREN definizioa	Helburuen koantifikazioa						Ekaineko berrikuspena	
				1. urtea		2. urtea		3. urtea		Datu Erreala	Helburua
				E*	H*	E	H	E	H		
EMAITZAK (XEDEA ETA IKUSPEGIA)											
BEZEROAK											
KUDEAKETA	GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA	Gizartearen ikuspegitik erakunde arduratsua izatea	Laguntzen eta antola- tzen dugun konpromi- so-jarduera kopurua								
			Tutoretzan hartzen ditugun praktikatako pertsona kopurua								
		Ingurumenaren aldetik erakunde jasagarria izatea	¹ Gizartearen gogobe- tetzea gure konpromi- so sozialarekin								
PERTSONAK											

*E= Emaitza H= Helburua

Era berean, erakunde aurreratu batek lortutako emaitzen jarraipena egiten du, definitu dituen adierazleen bidez.

ARDATZAK	EREMUAK	Gizartearekin dugun konpromisoagatik egiten ari garen ekintzen zerrenda	INTERES-TALDEAK (Gizartearekin dugun konpromisoaren hartzaileak)	INTERES-TALDEAK (Jardueran gure laguntza edo inplikazioa jasotzen dutenekin)	Zenbakizko datuak
Ingurumenaren jasangarritasuna bultzatzeko jarduketak	Inprimaketa ondo erabiltzeko jarraibideak				
	Erosketa berdea				
	Birziklapena				
	CO2 murrizketak telelanarekin				

ARDATZAK	EREMUAK	Gizartearekin dugun konpromisoagatik egiten ari garen ekintzen zerrenda	INTERES-TALDEAK (Gizartearekin dugun konpromisoaren hartzaileak)	INTERES-TALDEAK (Jardueran gure laguntza edo inplikazioa jasotzen dutenekin)	Zenbakizko datuak
Gure gizarte-ingurune talde kalteberen edo premiadunen beharretarako jarduketak	Ezagutza gizarteratzea	Kudeaketa aurreratuko ezagutza sozializatzea (ezagutza eta tresnak emanez)	Bizilagunak (xx proiektuaren bidez)		
		Ebaluazio-klubean ebaluatzaile gisa parte hartzea	Euskalitetik kanpoko ebaluatzailea aurkezten diren Euskadiko enpresak		
	Enplegurako ikaskuntza bultzatzea	Praktiketan ari direnak eta bekadunak tutorizatzea	Ikastetxeak eta praktiketan ari direnak	Unibertsitateak	
	Beste batzuek abiarriztako gizarte-ekimenean parte hartzea	Odol-emaileen Elkarteak. Pertsonen lan-orduetan odola ematea erraztea	Euskadiko ospitaleak eta odol-emaileen elkarteak		

Kudeaketa Aurreratuaren ereduak jasotzen duen bezala, interesgarria da gogoratzea gure gizarte konpromisoa jasotzen duten interes-taldeak eta Gizartearekiko Konpromisoa gauzatzeko lankidetzan aritzen garen interes-taldeak daudela. Modu errazean, **2030 Agenda**, pizten datzan jakin ondoren, erakunde bat hausnartzen has daiteke, eta GJH bakoitzaren garapenean zer eragin izaten ari den eta etorkizunean garapen jasangarriko zer helburu lehenetsi nahi dituen identi-

fikatzen. *6. eranskina. GJHetan oinarrituta hausnartzeko taula.)*

17 GJHek ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren esparruak barne hartzen dituzte; beste behin ere, gogorarazi nahi dugu GJH batzuek gure “negozioa” izango liratekeela, eta, beraz, Bezeroak, Pertsonak... elementuetan egiten ditugun ekintzak, eta beste GJH batzuek argi eta garbi objektiboak izan litezke gure Gizartearen elementuaren ildotik, Kudeaketa Aurreratuaren Ereduari (IKE) jarraiki.



Adibidez:

Ikastetxe baterako, **4. GJHa (Kalitatezko hezkuntza)** bere "negozioa" da, eta Bezeroak elementuan egindako ekintzak dira.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Egin beharreko jardunbide edo ekintzen ekonomia-, ingurumen- eta gizarte-dimentsioen arabera antolatutako estandar desberdinak proposatzen ditu. Zehazki, GRI

Industria-enpresa batentzat, **9. GJH (Industria, berrikuntza eta azpiegiturak)** bere "negozioa" izan liteke, eta Bezeroak elementuan egindako ekintzak dira.

"Elikagai-banku" motako GKE batentzat, **2. GJH (Zero Gosea)** bere "negozioa" da, eta Bezeroak elementuan egindako ekintzak dira.

AUTOEBALUAZIORAKO GALDERAK

- 
1. ¿Gure Gizartearekiko Konpromisoazko jarduketak koherenteak al dira erakundearen estrategia orokorrarekin?
 2. Gizartearekiko konpromisoa jasota al dago Estrategian (Ikuspegia, Balioak, Ildo Estrategikoak, Helburu Estrategikoak, etab.)?
 3. ¿Ba al dugu gizartearekiko konpromisoari buruzko adierazle eta jomuga kuantifikaturik gure Aginte Taula integralean edo kudeaketan erabiltzen ditugun adierazleen panelean?
 4. Identifikatu al dugu parte hartzen dugun edo parte har genezakeen beste eragile batzuek abiarazitako proiektu eta ekimen sozialik?
 5. Aurreikusten al dugu Agenda 2030, GRI... bezalako ekimenik edo erreferenterik?
 6. Jarraipena egiten al diogu gizartearekiko konpromisoazko helburuen hedapenari eta emaitzen lorpenari, gainerako helburu estrategikoekin egiten dugun bezala?

“GIZARTERANTZ” ZABALTZEA, PLANAK, PROZESUAK, PRODUKTUAK, ZERBITZUAK, ALIATUAK, HORNITZAILEAK ETA BALIABIDEAK DEFINITUZ.

Gizartearekiko konpromisoa gure Estrategian, Ikuspegian eta Balioetan sartu ondoren, eta hel-

buruak eta ildo estrategikoak zehaztu eta gero, indarrean jartzeko eta hedatzeko unea da. Ekin-tzak gauzatzeko, erakundeak hauek egin ditzake:

» **“Ad hoc” prozesuak** definitzea eta kudeatzea, edo **dagoeneko gauzatzen diren ekintzak prozesuetan integratzea.**



Erakunde batzuek Gizartearekiko konpromisozko prozesua txertatzen dute beren prozesuen mapan



» **Produktu edo zerbitzu berriak** identifikatzea eta ekoiztea, edo ekintzak dagoeneko egiten ari direnetan integratzea.

» Proiektua gauzatzeko behar diren **baliabide materialak** definitzea:

- Berriazko aurrekontua, orduen eta pertsonen dedikazioa... ezartzea.
- Proiektuak zuzenean finantzatzea, gizarte-inpaktu nabarmena duten berriazko hornitzaileei bidezko merkataritzako produktuak erostea, etab.

» Gauzatzeko beharrezkoak diren **pertsona-taldeak** definitzea:

- erakundeko pertsonak jardueretan parte har dezatela erraztea.
- erakundeko pertsonak Gizartearekiko Konpromisoaren kontzeptuan eta horren onuretan

sentsibilizatzea eta prestatzea.

- erakundeko liderrek hirugarren sektoreko erakundeetako administrazio-organismoetan... presentzia aktiboarekin parte har dezatela erraztea.
- erabiltzea eta enplegua eskaintzea (zailtasunak edo ezintasunak dituzten pertsonena, etab.).

» Proposatutako ekintzak gauzatzen laguntzen duten **erakunde aliatuak eta hornitzaileak** identifikatzea. Horrela, erakunde batek ekintza edo proiektu sozialak gauza ditzake (adibidez, komunitatearen garapen sozioekonomikoa bultzatzeko helburuarekin), beste erakunde, elkarte edo/eta entitate batzuekin lankidetzan. Kasu horretan, aliatuak baliabide eta trebetasun osagarriak emango lituzke.



Esate baterako, erakunde batzuek “urteroko lehiaketa” baterako deialdia egiten dute erakundeko pertsonen artean eta bezeroen eta beste interes-talde batzuen artean, urte horretarako Gizartearekiko Konpromisoazko ekintzak izan daitezkeenei buruzko ekarpenak egin ditzaten, gogoeta estrategikoan lehenetsitako interes-taldeen eta jardun-eremuen ildotik.

Ondoren, alde zuzenetik ezarri diren edo pertsona guztien artean bozkatu diren irizpideetatik abiatuta, ekintza “Irabazleak”, aukeratu ondoren, urte horretan konpromisoazko ideia edo ekintza gauzatzen

parte hartu nahi duten erakundeko boluntarioak gonbidatzen dira.

Erakunde batzuetan, Gizartearekiko Konpromisoan “innotaldeak” izenekoak sortu dira, boluntarioen talde puntualekin eta Gizartearen prozesua ezagutzen duen lider baten parte-hartzearekin, urte horretan Gizartearen aldaketetara egokitu behar den hedapena berrikusteko eta Gizartearen ekintzak gauzatzeko.

» Erakundearen gizarte-konpromisoaren politika-ri lotutako **arriskuak** eta horiek kudeatzeko eta arintzeko modua **identifikatzea**.

AUTOEBALUAZIO-RAKO GALDERAK

1. Definituta al daukagu jarduerak-programarik, planik... arduradunekin, baliabideekin, adierazleekin?
2. Ba al dago Gizartearekiko gure Konpromisoa hedatzeko “ad hoc” prozesurik ala ekintzak era sistematikoan kudeatzen diren prozesuetan txertatu ditugu?
3. Gure produktuak eta zerbitzuak diseinatzean, Gizarte Konpromisoaren planteamendua txertatzen al dugu?
4. Gure produktu eta zerbitzuen aplikazio berriak bilatzen al ditugu Gizartearekiko Konpromisoa garatzeko?
5. Ikusi al dugu gure balio-katea Gizartearekiko Konpromisoazko jarduerak zer segmentutan ardaztu ditzakegun aztertzeko?
6. Sormena eta ideiak sortzeko tresnak erabiltzen al ditugu une honetan Gizartearekiko Konpromisoazko jarduerak zerrendatzeko, identifikatzeko, lehenesteko eta baloratzeko?
7. Gizartearen jardueretan inbertitzeko aurrekonturik ezartzen al dugu? Ezagutzen eta erabiltzen al ditugu zerga-abantailak eta bestelako laguntza publikoak gure Gizartearekiko Konpromisoazko proiektuak garatzeko eta sustatzeko?
8. Identifikatu al ditugu proposatutako ekintzak gauzatzen laguntzen duten aliantzak eta erakunde hornitzaileak? Jakinarazten al dizkiegu gure eskakizunak eta beharrak, gure planak eta jarduerak, erreferentzia gisa erabil ditzaten Gizartearekiko Konpromisoari buruzko hausnarketa-ildo propioak ezartzeko orduan?
9. Gure hornitzaileak bultzatzen al ditugu erantzukizun-irizpideak txertatzeko eta Gizartearekiko Konpromisoa garatzeko, adibidez, kontratazioa eta enplegua sustatzen dituzten kontratuetan gizarte arloko klausulak sartuz?
10. Gure erakundeko pertsonak Gizartearekiko Konpromisoaren eta horren onuren kontzeptuan sentsibilizatuta eta prestatuta al daude? Ba al dugu sentsibilizazio-, prestakuntza-, ebaluazio- eta aintzatespen-sistemarik erakundeko pertsonentzat, estrategia horiei ematen dieten laguntzari dagokionez?
11. Animatzen al ditugu erakundeko pertsonak eta beste interes-talde batzuk Gizartearen aldeko jardueretan parte hartzera? Pertsonak beren denboraren zati bat identifikatzeko, proposatzeko eta ekimenak abiarazteko babestuta sentitzen al dira?
12. Gure erakundeko liderrek erabat eta era pertsonalean babesten al dute diseinatutako estrategien hedapena, eta Gizartearekiko Konpromisoa gauzatzen al dute, erakundeko gainerako pertsonen aurrean erreferentzia-eredu gisa jardunez?



GURE GIZARTE KONPROMISOAREN BERRI EMATEA

Erakunde batek duen Gizartearekiko Konpromisoari dagokionez ekintzak eta horien emaitzak jakinarazteak garrantzi handia du, enpresako ukiezin balioa agerian uzten baitu. Nolanahi ere, jakinik gizarte konpromisoaren berri emateko ekintzak oso agerikoak direla Gizartearentzat, eta enpresa bati edo haren markari buruz jendeak duen iritzia indartzeko potentziala dutela, Gizartea interes-taldeek beharrezkoak direla eta, oro har, gizarteari ekarpen esanguratsua egitean oinarritu beharko lirateke, eta enpresaren ospea hobetzea haien ondorioa izan, eta ez "Gizartearekiko Konpromisoaren" barruko ekintzei ekiteko arrazoi nagusia edo bakarra.



Adibidez, enpresa baten irudiari kalte egin ahal izango litzaioke publiko egingo balitz diru gehiago inbertitu duela anbulantzia batzuk GKE bati ematen zaizkiola jakinarazteko publizitate-kanpainan, anbulantziak berak erosten baino.

Gizartearekiko gure Konpromisoaren berri ematean, gure azken helburua ez da errentagarritasun ekonomikoa bilatzea, zer egiten dugun transmititzea baizik, hauek lortzeko:

1. Gizartearekiko Konpromiso horren hartzaile diren interes-taldeek jakin dezatela guregana etor daitezkeela Gizartearekiko Konpromiso horren onuradun izateko.
2. Gure lankide izan daitezkeen interes-taldeek elkar ezagutzeko aukera izango dute, guri baterako ekimenak proposatzeko.
3. Gure sektoreko beste erakunde batzuentzat eredu izatea, eta, horrela, trakzionatzea eta efektu biderkatzailea izatea, gizartearen ikuspegitik arduratsua izateak konpentsatzen duen bozgorailua izanik.

Egia da erakundeak gizartean duen irudi ona, neurri batean erakunde arduratsu gisa betetzen dituen ekintzak eraginkortasunez jakinarazteagatik lortutakoa, helburu estrategikoa izan daitekeela berez, eta, izatez, azterlanetan aztertutako erakundeek aitortzen dute onura nagusia markaren eta irudiaren balioa hobetzea dela. Hala ere, beste onura garrantzitsu batzuk ere aitortzen dituzte, hala nola, pertsonen gogobetetze handiagoa, talenturik onena erakartzeko aukera, eraginkortasun operatibo handiagoa, inpaktu ekonomikoa handiagoa, negozioarako eta produktu berriak garatzeko aukera, eta erakundearen beraren jasangarritasun-maila handiagoa, bere komunitatean eta ingurunean.

ZERGATIK KONPENTSATZEN DU GURE GIZARTE KONPROMISOAREN BERRI EMATEAK

- » Gizarte irizpideek gero eta eragin handiagoa dute akziodunen, pertsonen eta erakundeek inbertsio-erabakietan.
- » Enpresaren eta erakundeek zenbait erabakik eragindako narriadurari buruzko gero eta kezka handiagoa (ingurumenekoa, soziala, ekonomikoa, pertsonala, harremanetakoa, gizatiarra, etab.).
- » Gizartea, oro har, prestatuago dago gizarteak onartutako politikak dituzten enpresen mezuetarako.
- » Pertsonen, erakundeek, inbertitzaileen eta abarren kezka eta itxaropen berriak daude gizartean.

HORI EGITEAREN ONURA BATZUK

- » Mirudi korporatiboa eta ospe publikoa hobetzea. Ospea areagotu egiten da, eta erakundeak Gizartean eragin positiboa izatea eragiten du.
- » Gaur egungo bezeroak bere erakunde hornitzaileaz jabetzen dira, eta, ondorioz, bere erakargarritasuna areagotu eta hura leialtzea ziurtatzen da.

- » Enpresaren eta ingurunearen arteko harremana hobetzen du. Erakundeak Gizartearekiko Konpromisoaren kontzeptuei buruz egiten duen jarduerak komunikazio-estrategia hobea ahalbidetzen dio.
- » Laneko giro hobe batetik Eraitza positiboak erator daitezke, horrek konpromiso handiagoa sortzen baitu pertsonen artean erakunde konprometitu eta zentzudunean lan egiteko. Egiaztuta dago pertsonak motibatu egiten direla eta inplikatu egiten direla beren lana kausa batean laguntzen ari dela, "zertarako" bat duela, jakin eta ulertzen dutenean.
- » Erakunde-kultura sustatzen da, eta horrek aldatetarako eta berrikuntza-kulturarako bidea irekitzen du.



Ikusten denez, produktu eta zerbitzu bat nori erosi erabaki behar badut, kalitate, prezio... baldintza berdinetan, askotan, gure "erosteko" erabakia konpromiso soziala duen enpresa aukeratzearen aldekoa da. Enpresak jakinarazten ez badu, bezeroak ez daki hori faktore bereizgarria denik.

GIZARTE KONPROMISOAREN BERRI EMATEKO TRESNAK

Komunikazio eraginkorra lortzeko, gure jakinarazpena jaso behar duten interes-taldeak identifikatu ondoren, beharrezkoa da informazio hori zabaltzeko erabiliko den kanala ezartzea. Funtsezkoa da zehaztea zein informazio eta nori emango zaion.

Erakundeen gizarte-erantzukizunaren arloko emaitzak eta jarduerak transmititzeko tresnen edo metodoen multzotik, **jasangarritasun-memoriak edo emaitza-kontu hirukoitzak** nabarmendu daitezke, enpresaren emaitzen eta enpresaren jarduerak ekonomian, ingurumenean eta gizartean

dituzten inpaktuen berri ematen duen dokumentua.

Pertsona eta erakunde hartzaileak, normalean, bat datoz interes-talde garrantzitsuenekin, eta gure jarduerak interes-talde batean zuzenean izan dezaketen inpaktuak gainerakoek izan dezaketen pertzepzioan ere badu eragina. Erakunde aurreratuek, barneko eta kanpoko komunikazio-planaren barruan, Gizartearekiko Konpromisoa helarazteko bideak ezartzen dituzte: **webgunea, intraneta, sare sozialak, foroetan parte hartzea, etab.**

Hau da, Gizartearen pertzepzioa egiten dugunaren eta hori jakinarazteko moduaren arabera da. Orea hori egokia bada, erakundeak konfiantza-giroa sortu ahal izango du interes-talde desberdinekin: etorkizuneko eta egungo bezeroen artean (eraitza hobeak edo salmenten igoerak), erakunde aliatuen artean, lanean ari direnen artean (pertsonen konpromiso handiagoa eta talentua erakartzea), akziodunen artean (inbertsioak erakartzea), erakunde hornitzaileen artean (Gizartearekiko Konpromisoa kudeatzea edo/eta ekintza bateratuak egitea bultzatuz), Administrazioarekin (adibidez laguntza eskatzen badugu). Beste era batera esanda, aipatutako elementuen artean erlazio maila handia dago.

Erakundearentzako epe ertaineko onurak anitzak dira, eta, betiere, eragin positiboa dute erakundearen helburu estrategikoak betetzeko orduan.



Erakundeak Gizartearekiko Konpromisoaren arloan zer egiten duen eta lortutako emaitzak jakinarazteko buletin edo infografia labur bat bidaltzea jardunbide egokia da. Hortik aurrera, galde dakiok: Zer falta da? Zer dago soberan? Zer aldatuko zenuke? Galdetegi horrek hurrengo urtean ekintzak eta estrategiak doitzeko eta hausnartzeko informazioa emango liguke.

AUTOEBALUAZIORAKO GALDERAK



- 1.** Gure barneko eta kanpoko komunikazio-planean sartuta al daukagu zer, nori, nola, noiz... jakinarazi gizartearekin dugun konpromisoaren estrategia, ekintzak eta emaitzak?
- 2.** Interes-taldeekin biltzen, hitz egiten eta komunikatzen ari al gara, Gizartearekiko Konpromisozko proiektuetan inplikatzeko?
- 3.** Liderrak komunikatzen al dira eta hitz egiten al dute erakundeko gainerako pertsonekin, Gizartearekiko Konpromisoarekiko kontzientzia hartzea eta babesa areagotzeko?
- 4.** Ba al dago horri buruzko komunikaziorik eta elkarriketarik erakunde hornitzaileekin?
- 5.** Gizarteari jakinarazten al dizkiogu Gizartean duten eraginari buruzko gure produktuen eta zerbitzuen ezaugarriak?
- 6.** Argitaratzen al ditugu gizarteari eta beste interes-talde batzuei zuzendutako iragarkiak, artikuluak... aldizkari eta buletinetan?
- 7.** Erakunde publikoen eta Administrazioaren aurrean aurkezpenak egiten al ditugu?
- 8.** Aldian-aldean aurkezten al ditugu gure jardunari buruzko txosten publikoak, eta interes-taldeei berrelikadura egiteko aukera ematen al diegu?
- 9.** Ebaluatzen al dugu gure komunikazioa, bereziki ziurtatuz ematen dugun informazioa interes-taldeentzat osoa, ulergarria, egokia eta interesgarria, zehatza, orekatua (bidezkoa eta datu negatiboak alde batera utzi gabe) eta egokia (eguneratua) dela?
- 10.** Ebaluatzen al dugu komunikazioa eraginkorra izaten ari den eta ezarritako helburuak lortzen ari diren?



7 NEURKETA, EBALUAZIOA, DOIKUNTZA

Oro har, Gizarteko Emaitei lotutako jarduerak ez dira funtsezkotzat jotzen negozioarentzat, eta ohiko neurketa- eta analisi-metodoetatik kanpo geratzen dira. Neurririk ez hartzea ohikoagoa izaten da jarduerak unean unekoak direnean eta erakundeko hainbat arlotako pertsonen bultzatzen dituztenean, kudeaketa-estrategia global baten parte izan beharrean, arduradun definituekin eta hura babesten duten prozesuekin integratuta.

Gizartearekiko Konpromisoaren programa eta jarduera guztiek une bakoitzeko errealitatea erakusten duten eta etorkizunean gure jarduerak zuzentzeko aukera ematen duten **hainbat adierazle** izan behar dituzte, egungo emaitzen eta etorkizuneko aurreikuspenen arabera lehenetsiz.

Adierazle eta emaitza horiek, alde batetik, informazio garrantzitsua eman behar dute Gizartearen bultzatzaile gisa Gizarteak duen pertzepzioari buruz, eta, bestetik, erakundearen gizarte-estrategia islatzen duten ekintza, neurri edo/eta jardueretan oinarrituta egon behar dute.

ESIMPACT elkarteak, BBK Fundazioaren laguntzarekin, 2019an egindako Espainiako inpaktu sozialaren neurketaren eta kudeaketaren egoera: **Espainiako inpaktu sozialaren neurketaren argiak eta itzalak** azterlanaren arabera, *“gero eta erakunde gehiago ari dira beren proiektu edo programa sozialek espero diren aldaketak edo eraldaketak eragiten dituzten egiaztatzeko tresna gisa inpaktu-neurketa sartzen”*. (Ikus 4. Eranskina. *Espainiako inpaktu sozialaren neurketaren eta kudeaketaren egoera azterlana*).

Azken batean, erakundeen Gizarte Konpromisozko jardueren eragina neurtzeko hainbat metodo daudenez, Emaitzak gizartean ezartzeak, eta horien jarraipena egiteak aukera emango du jakiteko zenbateraino ari garen gure gizarte-inguruneari dagokionez ezarritako helburuak eta estrategiak lortzen. Horretarako, KAEn arabera, hauek neurtu eta ebaluatu daitezke:

» La Gure gizarte-ingurunean adierazgarritzat jotzen ditugun interes-taldean edo iritzi-liderren iritzia, gure helburuei, lorpenei eta gizartearen ikuspegitik arduratsua den erakunde izatearen ospeari dagokienez.

» Komunikabideetan edo jende guztia sartzeko moduko txostenetan eta ikerketetan jasotako informazioa.

» Jasotako sariak, ziurtagiriak edo aintzatespenak, edo arauak ez betetzeagatiko zehapenak, etab.

» Gure erakundearen eta bere pertsonen jardura-mailak eta inplikazioa ingurunearekin.

» Gure inguruko garapen ekonomikorako, prestakuntza-mailetarako, erakunde hornitzaileei laguntzeko eta abarretarako lankidetzak.

Bai gizarteak, bai tokiko komunitateak, bai gizarte-ekintza espezifikoek xede diren kolektiboek edo erakundeek duten Erakundearen Gizarte Konpromisoarekiko asebetetze-maila orokorra neurtzeko, erakundeak inkestak, foku-taldeak, txostenak eta abar erabil ditzake.

GIZARTEAK GIZARTEAREKIKO KONPROMISOAZ DUEN PERTZEPZIOARI BURUZKO INKESTAK

Erakunde aurreratuen jardunbide on bat aldian-aldian galdetegi txiki bat egitea da, Gizartean gizarte-konpromisoko ekintzen ikuspegiari, estrategiari eta hedapenari buruz duten gogobetetasuna eta pertzepzioa ezagutzeko.

Galdetegi horrek, gainera, erakundeak arlo horretan zer egiten duen jakinarazteko funtzioa du, ondoren zer iruditzen zaion galdetzeko.

Inkesta hau kontratatutako pertsonak izan gabe, bezeroak izan gabe, ezagutzen gaituzten eta gizartearekiko konpromiso horretan aurrera egiteko ideiak eta iradokizunak emateko gaitasuna duten kolektiboek zuzendu dakieke.



Gizarteak Gizartearekiko Konpromisozko ekintzei buruz duen pertzepzioa egiaztatzeko galdetegi erraz baten adibidea.

1. Gure erakundeak ekintzarako hedapen-, prestakuntza- eta laguntza-jarduerak gauzatzen ditu, enpresei eta beste erakunde batzuei estrategiak definitzen eta gauzatzen laguntzeko, eta, aldi berean, “gizartean duten eraginari” aurre egiteko. Zein da zure iritzia?

2. Gure erakundean, Eusko Jaurlaritzaren Soziometroaren informazioa oinarritzat hartuta, euskal Gizartearen egungo kezka-iturri diren lau eremu identifikatzen ditugu (lan-merkatua, arazo ekonomikoak, politikari eta etxebizitzari buruzko arazoak), eta gure ahalegina lan-merkatuan kontzentratzen dugu. Zein da zure iritzia?
3. Gure erakundeak aurrera jarraitzen du gizarterantzukizuna duen enpresa izatera bideratutako ekintzekin, ingurumen-ekintzekin, euskara sustatzarekin, berdintasunarekin, gardentasunarekin, DBLOarekin eta abarrekin. Zein da zure iritzia?

4. Zer gogobetetze-maila duzu, oro har, gure erakundeak Gizartearekiko Konpromisoaren barruan egiten dituen jarduerekin?
- Nahi izanez gero, hobetzen lagun diezaguketen iruzkinak eta iradokizunak idatz ditzakezu.

Halaber, erakundeak jardueren eta dagozkien adierazleen jarraipena egiteko uneak planifikatu beharko dira. Jarraipen hori ziurtatzeko modurik onena programa eta jarduera horiek ohiko kudeaketa-egituren eta haien prozesuen barruan sartzea da.



Hainbat eremutako adierazle posibleen adibidea:

Gizarteak eta bere interes-taldeek gure erakundeari buruz duten pertzepzioa	Pertsonak
- Egindako gizarte arloko jardueretik edo emandako laguntzekiko gogobetetasuna. - Irudia eta ospea. - Inpaktua lantokian. - Jasotako sariak eta aintzatespenak. Prentsako estaldura. - Auziak ebazteko mekanismoen mende dauden kasuak, jasotako zehapenak, isun esanguratsuen dirubalia.	- Komunitatean lan boluntarioa egiten duten erakundeko pertsonen ehunekoa. - Erakundeko pertsonen liberatutako orduak, gizarte-proiektuetan, boluntariorik... parte har dezaten. - Bekadunak edo praktiketan daudenak. - Laneratzeko, talde minoritarioetako edo kalteberatako langileak kontratatzea. - Desgaitasuna duten langileak.
Egindako gizarte-jardueren errendimendua	Lankidetzak
- Egindako jarduera kopurua. - Talde hartzaileen gogobetetasuna.	- Arazoak konpontzeko komunitatearekin batera lan egiteko lantaldeak. - Erakundeak kanpoko estamentu, elkarte edo enpresen eskariz parte hartzen duen lankidetzak, ekintza edo jarduerak. - Kudeaketa Aurreratua, ingurumena, berrikuntza, gizarte konpromisoa eta bestelakoak zabaltzera eta babestera bideratutako orduak edo pertsonak edo ekintzak. - Tokiko liderrei informatzeko planei, proiektuen aurreapenei edo kexa eta erreklamazioen inguruan hartutako neurriei buruzko bilera sistematikoak. - Beste erakunde batzuetatik jasotako bisitak. - Instalazioak eta lokalak hainbat talderi lagatzea. - Izandako lankidetzen gogobetetasuna eta balorazioak. - Gizarte Konpromisoari dagokionez ebaluatutako erakunde hornitzaileak. - Kontratazio arduratsua sustatzea. - Gizartearekiko Konpromisoa gauzatzeko ezarritako aliantzak.
Ekonomikoak	
- Gizarte-ekintzara bideratutako fakturazioaren (edo irabazien) ehunekoa. - Tokiko erakunde hornitzaileei dagokien gastuaren ehunekoa. - Zehapen eta isun esanguratsuen dirubalia, eta legeak eta erregulazioak ez betetzearen ondoriozko zehapen ez-monetarioen guztizko kopurua.	

Hona hemen erakunde bikainek Gizarteko Emaizten adierazleak ezartzearekin eta horien jarraipena egitearekin lotuta egin ditzaketen beste ekintza batzuk:

- » Gizartearekin lotutako emaitzetarako helburu argiak ezartzea.
- » Joerak bultzatzen dituzten arrazoiak eta faktoreak ulertzea.
- » Etorkizuneko errendimendua eta emaitzak aurreratzea.
- » Emaizta horiek antzeko beste erakunde batzuekin edo eredugarriak direnekin alderatzea, eta alderaketa horiek helburuak ezartzeko erabiltzea.
- » Emaizak zatikatzea, Gizartearekin erlazionatutako interes-talde espezifikoaren beharrak eta itxaropenak ulertzeko.

Emaizten azterketan oinarrituta, erakundeak bere gizarte-estrategiaren hedapenaren arrakasta zehaztu ahal izango du, eta, hobekuntza- eta berrikuntza-zikloarekin bat etorritik, helburu berriak ezarri beharko dira, erakundeak aurrera egin dezan.

Zer da Balantzea/Auditoretza Soziala eta zein printzipiotan oinarritzen da?

Ekonomia Sozial eta Solidarioa eta Merkatu Soziala osatzen duten enpresen jokabidea eta filosofia aztertzen dituen autoebaluazio-galdetegi bat da. Erakunde bakoitzak lortzen dituen emaitzak publikoak eta gardenak dira. Tresna horri esker, ESSko erakundeek produkzio-, merkataritza- eta finantza-jarduerak gauzatzen dituzte, Ekonomia Sozial eta Solidarioaren funtsezko printzipioetan oinarrituta: lanean, ekitatean, lankidetzan, ingurunearekiko konpromisoan, irabazi-asmorik ezan eta ingurumen-jasangarritasunean.

<https://reas.red/auditoria-balance-social/>

Gizarte Balantzearen Monetarizazioa

Gaur egun, gizarte balioa gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari da gizartean. Horren ondorioz, gero eta erakunde gehiagok dute sortzen duten gizarte balioa zein den jakiteko interesa. Erakundeek hainbat metodo erabil ditzakete erakundeek sortzen duten gizarte balioa monetarizatzeko.

Erakundeek sortzen duten gizarte balioa moneta bihurtzeko hainbat Metodologia garatu dira.

<https://www.geaccounting.org/metodologia/>

EBALUAZIOA ETA DOIKUNTZA

Ekintza guztiak egin eta emaitzak neurtu ondoren, beharrezkoa da zikloa doitzeko, erakundearen berraren ezagutzan sakontzeko eta aldaketak eraginkorraro eta lehiakorrago bihurtzeko modu gisa.

Azken batean, zikloa doitzeko etapan, emaitzak sortutako ezagutzaren ikuspegitik aztertu behar dira, eta erakundearen ezagutza esplizituaren edo know-howaren oinarriaren barruan sartu.

Horretarako, beharrezkoa da gauzak egiteko modua zalantzan jartzea, zer aldatu behar den onartzea eta aldaketa horiek aurrera eramatea, bai hobetzeko, bai hasieran ezarritako helburuak lortzeko. Horrela, ez da nahikoa akatsak daudela identifikatzea. Zerk eta zergatik huts egiten duen jakin behar dugu, eta hori konpontzeko beharrezko neurriak hartu. Bestalde, emaitzak positiboak izan baziren eta helburuak lortu baziren, modu berean hasieratik doikuntzak sartu behar ditugu, prozesu osoa estandarizatuz iraunkorra izan dadin.

AUTOEBALUAZIORAKO GALDERAK

- 
1. ¿Ba al dugu gizartearekiko konpromisoan egin ditugun ekintzen eraginkortasuna eta efizientzia neurtzeko adierazlerik?
 2. Gizartearekiko Konpromisoko programek eta jarduerak ba al dute une bakoitzeko errealitatea erakusteko eta etorkizuneko jarduerak zuzentzeko adierazlerik?
 3. Galdetzen al diegu gizartearekiko konpromisoa hartzen duten interes-taldeei nola baloratzen dituzten jarduera horiek eta zer balio ematen dieten?
 4. Berrikusten al ditugu gure gizarte konpromisoa neurtzeko definitutako adierazleak, eta helburu egokiak ezartzen al dizkiogu geure buruari?
 5. Emaitzen, horien joeren edo helburuen betetze-mailaren jarraipena egiten al dugu?
 6. Zalantzan jartzen al dugu gauzak egiteko modua, beharrezkoa denean aldaketak sartuz, eta bestela estandarizatuz?
 7. Helburuak eta xedeak aurreikusi bezala lortu al ditugu?
 8. Bete al ditugu interes-taldeen beharrak eta itxaropenak?
 9. Ziur al gaude estrategiak eta prozesuak egokiak direla zehaztutako helburuetarako?
 10. Alderatzen al ditugu gure datuak beste erakunde batzuenekin, gizarte-estrategiari buruzko erabakiak hartu ahal izateko?
 11. Ulertzen al dugu zergatik funtzionatu zuten gauza batzuek eta beste batzuek ez?



KUDEAKETA AURRERATUKO BILATZAILEA

<https://www.euskalit.net/buscador/index.php?set=eus> pbilatzailean gizartearekiko kon-

promisoaren kudeaketa islatzen duten jardunbide onak aurki ditzakezu, bai Kanpo-ebaluaziora aurkeztu diren erakundeek Gidatan, bai Jardunbide Onen atalean.



Bilatu eta Kudeatu

EUSKALIT
ERAKUNDEEN BILATZAILEA

KUDEAKETA GIDAK

PRAKTIKA ONAK

KUDEAKETA AURRERATUAREN ASTEA - KUDEAKETA LABURREAN

KA, MARKOAK ETA BESTE EDUKI BATZUK

[eus](#) / [cas](#)

Zer da tresna hau? Zertarako erabil dezaket?

Ongi etorri Bilatu eta Kudeatu-ra. Tresna honen bitartez, Euskal erakundeek kudeaketaren inguruan dituzten jardunbide (praktika) onak partekatu eta zabaldu nahi ditugu; modu ireki eta libre batean.

Horretarako, "Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Sarira" aurkeztu diren erakundeek dokumentu gidak eta ekitaldi zein topaketa desberdinetan (SS kluba, Kudeaketa Aurreratuaren Europar Astea,...) identifikatu ditugun kudeaketa jardunbide onak bildu ditugu.

Informazio hau guztia batu eta eskuragarri jarri dugu Jardunbide Onen Txokoan; zeina lau atal nagusitan banatua dagoen: Dokumentu Gidak batetik, Jardunbide Onak bestetik, Kudeaketa Aurreratuaren Europar Astea eta Markoak.

Erakunde guztiei eskertu nahi diegu, beren Praktika Onak eta Kudeaketa Gidak zabaltzeko baimena eman izana. / eus

KUDEAKETA GIDAK

Atal honetan, azken hiru urteetan kanpo-ebaluaziora aurkeztu diren Euskal Erakundeek Kudeaketa Gidak jasotzen dira.

Bilaketa sektoreka zein urteka egin daiteke, eta bilaketaren emaitzak irizpide ezberdinen arabera antolatuta.

Euskal Sarirako ebaluaziora aurkeztutako gidak Praktika Onak-ko Role Model atalean sartuta daude.

[Sartu](#)

PRAKTIKA ONAK

Atal honetan, Kudeaketa Aurreratuaren Euskal Sariaren role Model gisa aintzatzetsitako Kudeaketa-Praktika Egokiak jasotzen dira, eta Sariak Quality Innovation Award, Bikaintasun Zentroen Sariak (CEX), Qepea, Europako Astea edo SS (besteak beste) sariak eta aintzatespenak lortu dituzte.

Bilaketa egiteko garaian, gaia (SS, aliantzak, lidergoa,...) edo sektorea erabil daitezke irizpide moduan.

[Sartu](#)

KUDEAKETA AURRERATUAREN ASTEA - KUDEAKETA LABURREAN

Atal honetan Kudeaketa Aurreratuaren Europar Asteko edizio ezberdinetan erabilitako aurkezpenak daude.

Bilaketa egiteko, gaia (SS, aliantzak, lidergoa,...) edo sektorea erabili daitezke irizpide moduan.

[Sartu](#)

KA, MARKOAK ETA BESTE EDUKI BATZUK

Atal honetan hainbat kudeaketa-esparru daude, KA Erek in-terrokatuta, antolakundeei kudeaketaren hainbat eremutan sakontzen eta hausnartzen laguntzen dietenak (Ezagutzaren Kudeaketa, Bezeroen Kudeaketa, Harremanak, Berdintasunaren Kudeaketa,...), eta Euskalitek beste erakunde batzuekin batera garatzen ari dena.

Atal honetan bertan informazio gehiago eskura daiteke, bai eta esparru batzuetarako eskaintzen diren kanpoko kontraste-

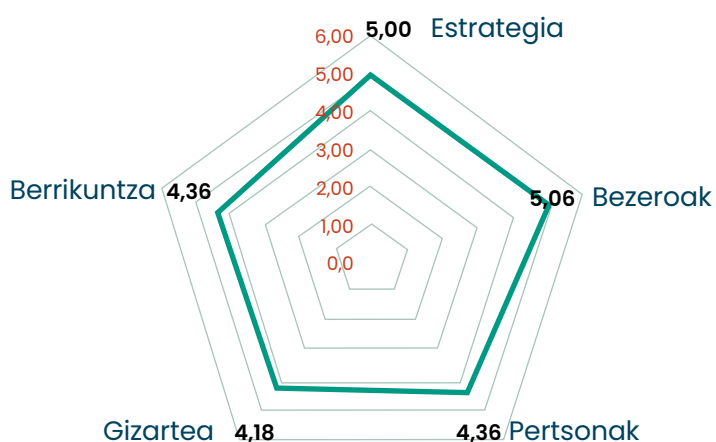


1. ERANSKINA

KUDEAKETAREN AURRERAPEN-MAILAREN BATEZ BESTEKOA

2016tik 2020ra bitartean Kanpo-ebaluaziora aurkeztutako erakundeek Kudeaketa Aurreratuko Ereduaren 6 elementuetako bakoitzaren kudeaketan izandako aurrerapen-mailaren batez bestekoa.

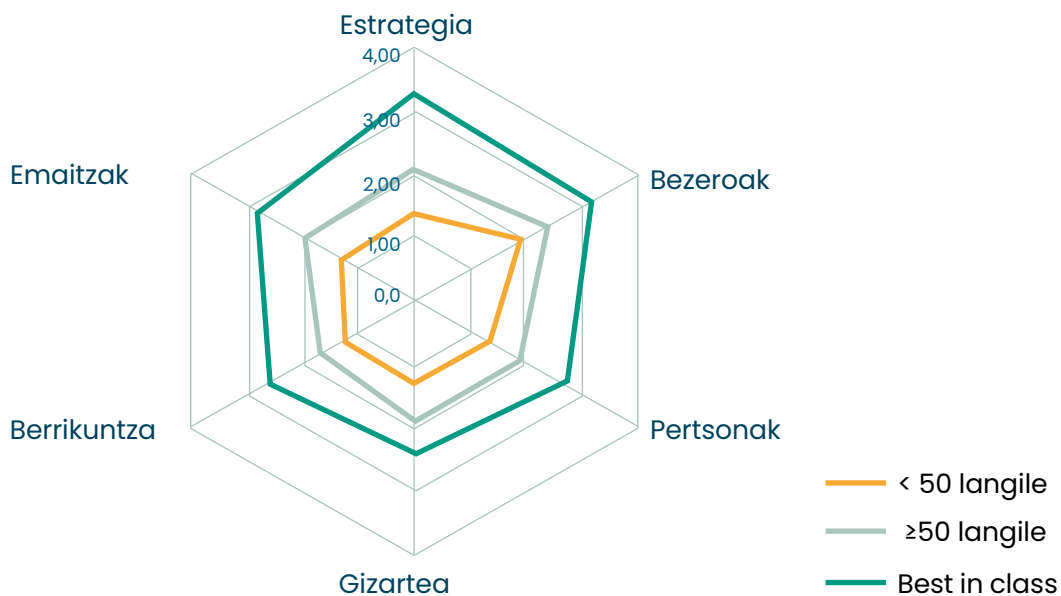
KANPO-EBALUAZIOEN EMAITZAK 2016-2020



Kudeabide 2014-2020 programaren emaitzak. Bertan, Gizartea elementuaren kudeaketaren garapen-maila gutxien baloratua dela ikusten da, Berrikuntzakoarekin batera.

(<http://kudeabide.com/>)

KUDEABIDE 2014-2020





2. ERANSKINA

GIZARTEA INTERES-TALDE GISA

“Interes-talde” (ingelesez *stakeholders*) deitzen zaie erakunde batean zuzeneko edo zeharkako interesa duten pertsona eta erakunde guztiei, bai bere jardueretan eta lorpenetan eragina izan dezaketelako, bai haren eragina jasan dezaketelako. Normalean, Interes-taldeak hauek izaten dira:

» Jabeak

Enpresa baten jabea, haren akziodunak edo kooperatibistak, adibidez, izan daitezke. Era berean, enpresa baten jabeen artean inbertsio-funts bat edo haren akzioen zati bat duen beste enpresa bat egon daiteke. Administrazio publikoko erakundeak (gobernu autonomikoak, tokikoak, etab.) sozietate publikoen jabe izaten dira, eta, batzuetan, baita enpresa pribatuen jabe ere, osorik edo zati batean. Ikastetxe publikoak edo ospitale publikoak ere gobernu, udal... eta abarren jabetzakoak izan daitezke. Ikastetxe pribatu bat, besteak beste, erlijio-ordena baten jabetzakoak izan daiteke, edo gurasoen edo irakasleen kooperatiba batena edo norbanako batena. “Jabeak” erakundearen helburua (izateko arrazoiak, xedea, ikuspegia...) eta helburu estrategiko edo orokorrak ezarri behar ditu.

» Bezeroak

Hornitutako produktuak edo zerbitzuak erabiltzen dituzten pertsona fisikoak edo juridikoak dira. Batzuetan bezeroak erraz identifikatzen dira, izen-abizenak ere jar dakizkieke, baina beste kasu batzuetan kate luze eta konplexua osa dezakete. Adibidez, torlojuak fabrikatzen dituen enpresa batek sistema bateko beste fabrikatzaile bat izan dezake bezero; horrek, aldi berean, automobilaren fabrikatzailea, horrek banatzailea, horrek ibilgailuak alokatzen dituen enpresa eta horrek egun batzuetarako alokatzen duten turistak. Torlojuak fabrikatzen dituen enpresak, kate luze hori guztia edo berarentzat garrantzitsuak diren katebegiak bakarrik har ditzake kontuan.

Itunpeko ikastetxe pribatu batek bere ikasleak eta familiak izango ditu bezero. Kasuen arabera, bere ikasleek goi-mailako ikasketak egiten jarraitzen duten ikastetxeak ere har ditzake bezerotzat, edo, zehazkiago, ikastetxe horietako irakasleak. Irakaskuntza “itundu” duen Hezkuntza Saila edo erakunde publikoa, esanahi hertsian, ez litzateke “bezeroa” izango, ezta “jabetzaren” zati bat ere, bi interes-taldeek ezaugarriak dituen arren. Beste “interes-talde” partikular bat izango litzateke.

Administrazio publikoetan, herritarrak, oro har, edo haien sektore edo eremu geografiko zehatzak, duten zerbitzu publiko bokazioagatik edo ematen dituzten zerbitzuen hartzaile izateagatik, bezerotzat har daitezke. Baina Administrazioaren tipologiaren arabera, beste administrazio batzuk ere izan daitezke bezero, bai eta zerbitzuak ematen dizkieten edo produktuak diseinatzen dizkieten erakunde edo elkarteak ere.

» Pertsonak

Erakundean lan egiten duten langile finkoak, aldi baterakoak, bekadunak, boluntarioak, eta abar dira.

» Hornitzaileak eta azpi-kontratatistak

Erakundeari produktuak edo zerbitzuak hornitzen dizkieten pertsona fisikoak edo juridikoak dira, edo kanpotik erakundearentzat zeregin eta jarduera jakin batzuk egiten dituztenak.

» Lehiakideak

Gureen ordezeko produktu edo zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeak dira.

» Gizartea

SGizartea, erakundearen jardueraren eraginpean dauden edo egon daitezkeen erakundeak edo pertsonak dira, bezeroak edo aliatuak baztertuta.

Gizarteak, interes-talde gisa, hauek har ditzake:

Ingurune hurbiletik –adibidez, gure auzoan bizi diren pertsonak, beraiei eragozpenak sortzen dizkieten zarata, isurketa edo usain txarrak eragiten dituen fabrika bagara.

Lur planeta osora arte –industria multinazional bat gara eta gure jarduerak ingurumen globala hondatu badezake.

Udaletik edo toki-administrazioetik hasi, eta Europako Parlamentura edo NBERa.

Behartsuei laguntzeko tokiko talde batetik, UNICEFeraino.

Bertakotik... globala edo mundiala denera.

» Aliantzak

Bi aldeek balio erantsia eta helburu komunak sortzen eta partekatzen dituzten erakundeen arteko harreman iraunkor eta egonkorra alderdi garrantzitsu eta estrategikoetan.

Kasu batzuetan, harreman “berezia” izan ahal izango dugu bezeroren batekin edo batzuekin, hornitzailearen batekin, gizarteko kideren batekin edo lehiakide batekin, eta “aliantza” deritzona ezarri ahal izango dugu, bi aldeek balio erantsia sortu eta partekatzeko.

Askotan, pertsona juridiko bera izan daiteke erakunde baten jabe, bezero eta hornitzaile. Adibidez, inprenta baten jabeak banku baten akzioak izan ditzake, enpresaren kontu bat izan dezake bankuan eta publizitate-liburuxkak inprima diezazkioke. Gainera, pertsona hori, herritar gisa, Gizartea interes-taldeko kide izan daiteke. Gainera, jabea Udaleko zinegotzia edo auzoko auzo-elkarteko presidentea balitz, pertsona garrantzitsua izan liteke bankuko Gizartea interes-taldearen barruan. Bankuaren interes-talde bakoitzaren barruan dituen roletan, bere beharrak eta itxaropenak desberdinak izan daitezke. Bankuak premia eta itxaropen horiek kontuan hartu eta kudeatu beharko lituzke, haien garrantzi erlatiboaren arabera.

Edozein erakundetako “interes-taldeak” zerrenda oso zabala izaten da. Zabalegia horietako guzti-guztiak xehetasunez kudeatzeko. Horregatik, erakunde bakoitzak bere **interes-talde garrantzitsuak** identifikatu behar ditu –pertsona fisikoak edo juridikoak–, eta talde horiei erreparatu behar die. Kudeaketak interes-taldeak premien asebetetzea orekatzea eskatzen du, eta, beraz, beharrezkoa da lehenestea eta bigarren mailakoa baztertzea, funtsezkoa den horretan zentratzeko.

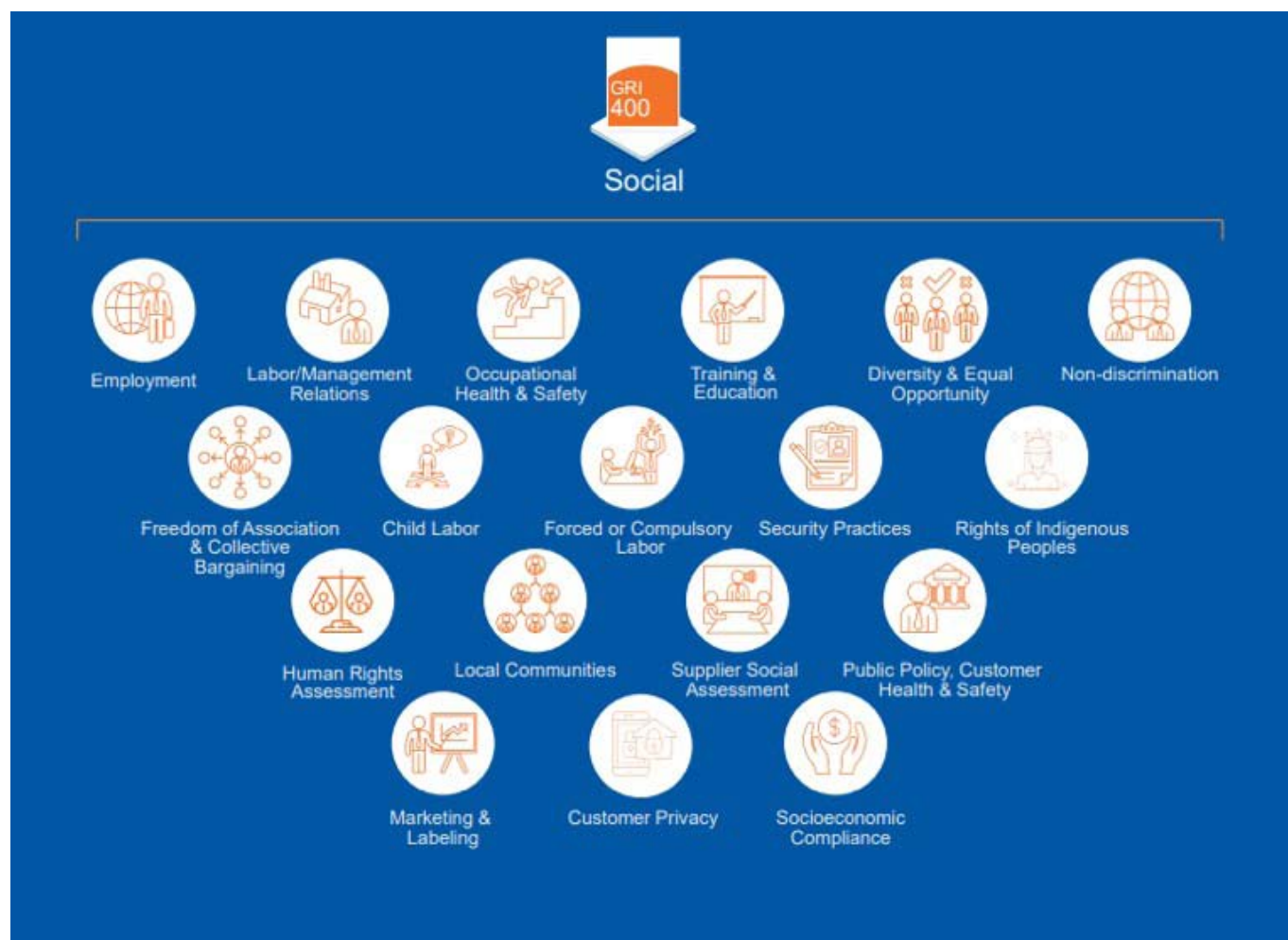
Gainera, kontuan izan behar dugu ez direla talde estankook, jardunbide edo ekintza berak interes-talde desberdinei erantzun edo eragin diezaikeela, eta, horregatik, ikuspegiak eta horiek hedatzeko eta emaitzak neurtzeko moduek oso argi egon behar dute.



3. ERANSKINA

GIZARTEAREKIKO KONPROMISOZKO JARDUNBIDEEN EDO EKINTZEN ADIBIDE ZEHATZAK

Egin beharreko jardunbideen edo ekintzen orientabide eta adibide zehatzagoak ere lor ditzakegu jasangarritasunari buruzko memoriak eta txostenak egiteko gidetatik eta estandarretatik. Horrela, adibidez, Global Reporting Initiativek (GRI) ekonomia-, ingurumen- eta gizarte-dimentsioen arabera antolatutako hainbat estandar proposatzen ditu. Zehazki, GRI Estandarren 400. seriea Gaikako Estandarrek osatzen dute, eta erakunde batek gizarte-gaietan dituen inpaktu materialen berri ematen dute.



Horrela, zenbait adibide ordenatu aurkezten ditugu, estandar hau eta beste batzuk erreferentziazat hartuta:

Aniztasuna eta aukera-berdintasuna

- » Talde minoritarioen edo kalteberen parte-hartzea.
- » Sexu-berdintasunerako aukerak.
- » Berdintasuna ordainsarian eta gobernantza-maila goreneko parte hartzean.

Diskriminaziorik eza

- » Produktuen eta zerbitzuen hornidurari edo beste edozein interes-talderi dagokionez, erakundeak eta hornitzaileak eta negozio-bazkideak barne, bezeroak diskriminatzea saihesteko ekintzak.
- » "Egoera ahuleko" kolektiboek eskuratu ezin izango lituzketen zerbitzuak eskaintzea.

Giza eskubideen ebaluazioa

- » Komunitate inklusibo eta solidarioa garatzen laguntzea.
- » Pertsonetikiko errespetuaren balioak sustatzea.
- » Edozein indarkeria mota desagerrarazteko eta giza eskubideak sustatzeko konpromisoa.
- » Garapen-bidean dauden herrialdeetako garapen sozialeko, ekonomikoko eta giza eskubideetarako proiektuei laguntzea.
- » Prestakuntzan edo jardueran giza eskubideak errespetatzen ez dituzten produktuak edo enpresak saihesteko kontratazio-jardunbideak.
- » Giza eskubideei buruzko irizpideak erabiltzea klausula, kontratu, akordio, inbertsio edo lankidetzatan.

Tokiko komunitateak

- » PKomunitatearen parte-hartze aktiboa eta garapena.
- » Komunitatearekiko laguntza proaktiboa.
- » Hezkuntza hobetzen eta kultura sustatzen laguntzea.
- » Tokiko enpresa txikiagoei tutoretza, prestakuntza eta laguntza emateko sistemak.
- » Enplegua sortzea eta trebetasunak garatzea pertsonen laneratzea hobetzeko.
- » Garapena eta teknologiarako sarbidea.
- » Aberastasuna eta diru-sarrerak sortzea.
- » Osasunaren sustapena: gaixotasuna prebenitzeko eta bizi-ohitura osasungarriak garatzeko kanpainen laguntzea, gaixoen kolektiboek eta haien familiei laguntzea, gizarte-elkartasuna.
- » Lokalak komunitatearen erabilerarako lagatzea.
- » Gizarteari irekitako gizarte-ekitaldiak sustatzea.
- » Tokiko ingurune fisikoa hobetzea.
- » Lanbide-heziketako eskaintza.
- » Tokiko sektoreko eta komunitateko pertsonei praktikak erraztea.
- » Tokiko kultura- eta kirol-jarduerak.
- » Ongintzako dohaintzak eta obrak.

Talde minoritarioen eskubideak (gutxiengo nazionalak edo etnikoak, erlijiosoak, linguistikoak, herri indigenak)

- » Gutxiengo etnikoetako kideentzat giza eskubide eta oinarrizko askatasun guztiak errespetatzea eta gauzatzea, gizarteko gainerakoen baldintza berberetan, inolako diskriminaziorik gabe.
- » Gutxiengo etnikoentzat euren estatus etnikoari berariaz lotutako zenbait giza eskubide errespetatzea eta gauzatzea, beren kultura, erlijioa eta hizkuntza diskriminaziorik gabe kontserbatzeko eta gozatzeko eskubidea barne.
- » Inklusioa eta gutxiengo taldeak ez baztertzea bizitza sozioekonomikoan parte hartzeko, botere politikoa eskuratzeko eta beren nortasuna adierazteko oztopoak ezabatzea.
- » Hizkuntza eta dialekto koofizialak errespetatzea eta sustatzea, eta pertsonen eta kolektiboen artean euskara sustatzeko laguntza eta prestakuntza ematea.

Haurren lana

- » Haurren lana desagerrarazten laguntzeko neurriak.
- » Haurren lan-kasuak izateko arrisku handia duten eragiketak eta hornitzaileak.
- » Lan arriskutsuen eraginpean dauden langile gazteak.

Nahitaezko edo behartutako lana

- » Nahitaezko edo behartutako lan mota guztiak desagerrarazten laguntzeko neurriak.
- » Nahitaezko edo behartutako lan-kasuak izateko arrisku handia duten eragiketak eta hornitzaileak.

Pertsona eta erakunde hornitzaileen gizarte-ebaluazioa

- » Hornidura-katean gizarte-inpaktu negatiboak saihesteko, identifikatzeko, ebaluatzeko eta arintzeko jardunbideak.
- » Erakunde hornitzaileak irizpide sozialen arabera ebaluatzeko, hautatzeko eta lehenesteko erabiltzen diren sistemak.
- » Hornitzaileen trakzioa: balio-katean gizarte-erantzukizuna sustatzea.
- » Gizarte klausulak txertatzea laneratzeko zailtasunak dituzten pertsonen enplegua eta kontratazioa lehenesten duten erakunde hornitzaileak hautatzeko kontratuetan edo prozesuetan.

Bezeroen osasuna eta segurtasuna

- » Erakundearen ahaleginak bezeroen edo kontsumitzaileen osasuna eta segurtasuna lantzeko.
- » Produktu edo zerbitzu baten bizi-zikloan osasuna eta segurtasuna lantzeko ekintzak (produktuaren kontzeptua garatzea, I+G, ziurtapena, fabrikazioa eta ekoizpena, marketina eta sustapena, elkarriketa, banaketa eta hornidura, erabilera eta zerbitzua, ezabatzea, berrerabiltzea edo birziklatzea).
- » Funtsezko zerbitzuetarako sarbidea.
- » Kontsumo jasangarria.

Marketina eta etiketatzea

- » PMarketineko jardunbide etikoak, informazio objektiboan eta inpartzialean oinarrituak.
- » Etiketatze fidagarria eta eraginkorra.
- » Marketineko komunikazio bidezkoak eta arduratsuak.

Politika publikoa, jokabide etikoa eta gardentasuna

- » Erakundearen jokabide etikoa beste erakunde batzuekiko transakzioetan.
- » Erakundeak politika publikoen garapenean edo lobbying-jardueretan parte hartzea.
- » Ustelkeriaren aurkako jardunbideak.
- » Partaidetza politiko arduratsua.
- » Jokabide etikoan oinarrituta egindako konpetentzia.
- » Jabetza-eskubideak errespetatzea.
- » Gardentasuna.
- » Jokabide mota jakin batzuk (ustelkeria, eroskeria, bidegabeko eragina, besteak beste) nolabait ziurtatuko edo zuzenduko dituzten "jokabide-kodeak" hartzea.

Betetze sozioekonomikoa

- » Erakundearen betetze-mailaren historia orokorra, bai eta gizarte- eta ekonomia-arloetako lege edo araudi zehatzak betetzea ere.
- » Nazioarteko adierazpenak, konbentzioak eta itunak betetzea, bai eta nazioko, eskualdeko eta tokiko araudiak ere.
- » Kontabilitate- eta zerga-iruzurrarekin, ustelkeriarekin, eroskeriarekin, lehiarekin, produktuen eta zerbitzuen hornikuntzarekin, lan-kontuekin... erlazionatutako betearazpena.



4. ERANSKINA

"GIZARTE-INPAKTUAREN NEURKETAREN ETA KUDEAKETAREN EGOERA ESPAINIAN" AZTERLANA

ESIMPACT elkarteak, BBK Fundazioaren laguntzarekin, 2019an egindako **Espainiako inpaktu sozialaren neurketaren eta kudeaketaren egoera**: Espainiako inpaktu sozialaren neurketaren argiak eta itzalak azterlanaren arabera, "gero eta erakunde gehiago ari dira beren proiektu edo programa sozialek espero diren aldaketak edo eraldaketak eragiten dituzten egiaztatzeko tresna gisa inpaktu-neurketa sartzen".

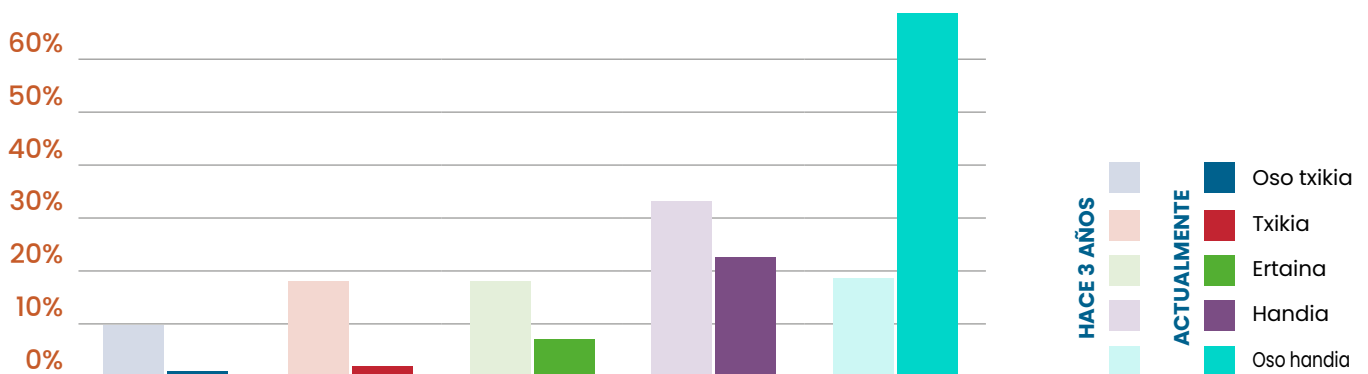
Azterlan horrek konpromiso sozialeko ekimenen emaitzak neurtzeko eta erabiltzeko hainbat jardunbide aztertu zituen, erabaki operatiboak edo/eta estrategikoak hartzeko prozesuak bideratzeko. Informazio kualitatiboa eta kuantitatiboa aztertu zen, focus group, inkesta eta elkarrizketen bidez, eta Espainian inpaktuaren neurketa eta kudeaketa lantzen duten hainbat interes-taldetako ordezkariekin lan egin zen (enpresa multinazionalak, ETEak, erakunde inbertitzaileak, GKEak, gizarte-enpresak, erakunde publikoak, unibertsitateak eta prestakuntza-zentroak, I+G zentroak, etab.).

Eta ondorio nagusietako batzuk ondorengo grafikoetan agertzen dira.



Inpaktu sozialaren neurketa/kudeaketa oraindik txikia da Espainian, baina azken urteotan hazten joan da, eta hazkunde horrek etorkizunean ere jarraituko du:

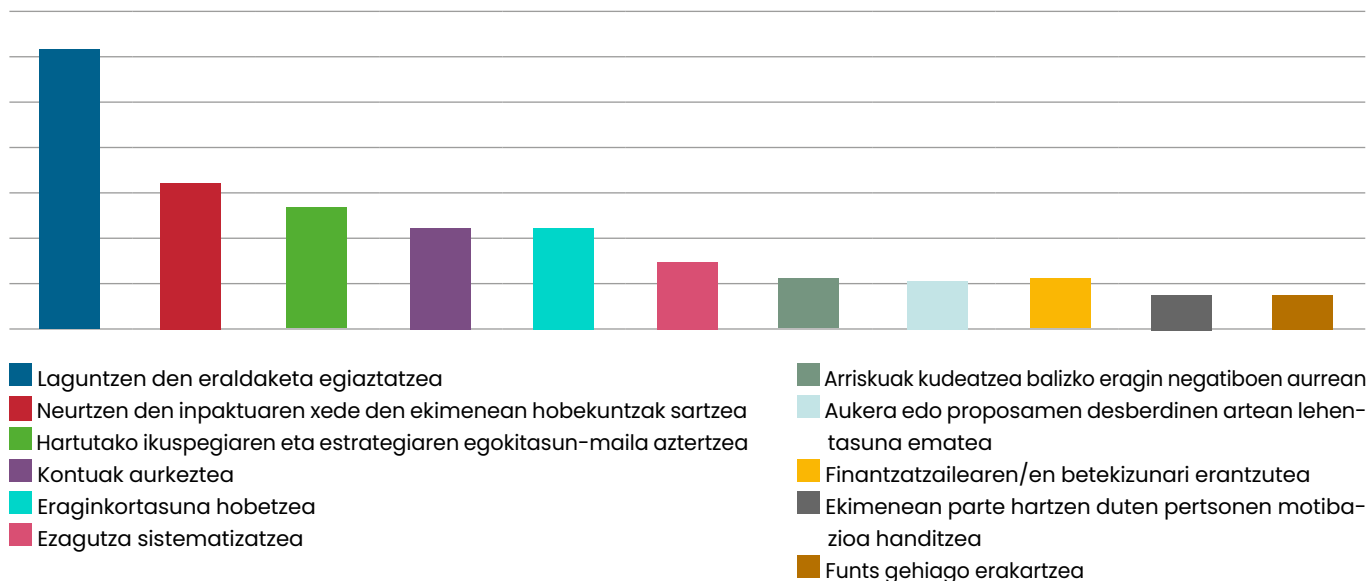
- » Orain dela 3 urte neurketak egiten zituzten erakundeen artean, % 20k uste zuten inpaktuaren araberrako neurketa/kudeaketa oso garrantzitsua zela. Ehuneko hori hirukoiztu egin da, eta gaur egun % 60ra iritsi da.





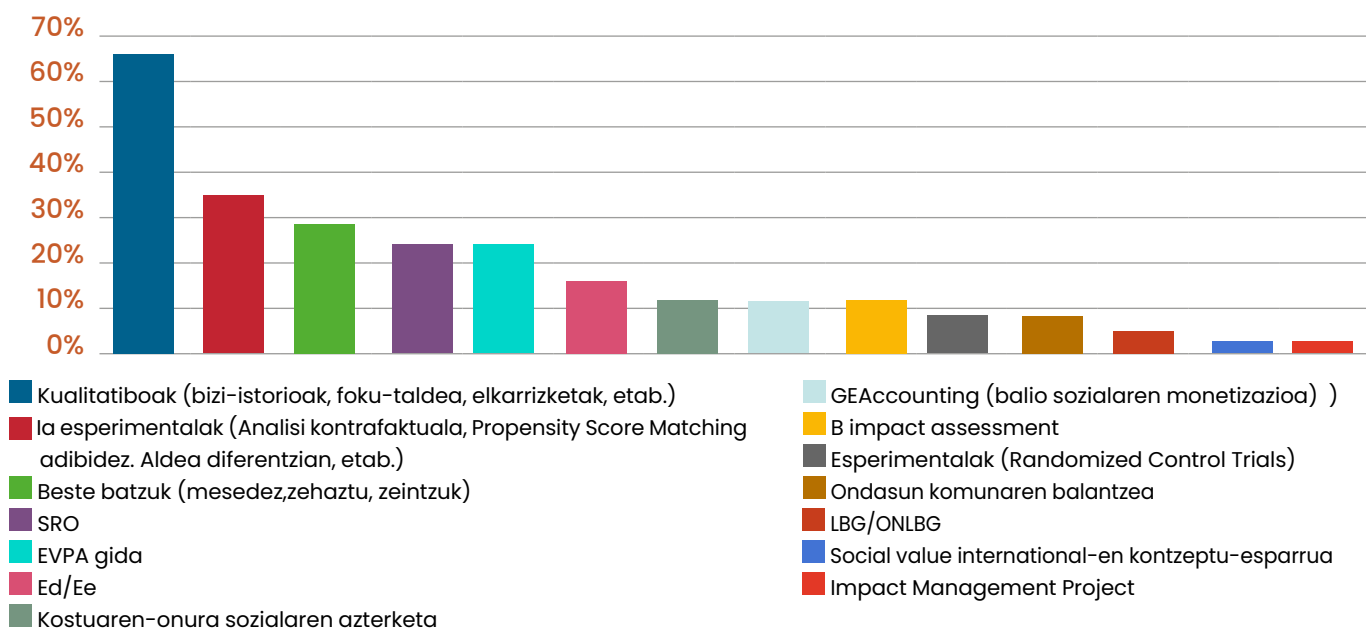
Inpaktuaren neurketak egiteko arrazoi nagusiak hauek dira, hurrenkera honetan:

- Laguntzen den eraldaketa kontrastatzea.
- Proiektuan hobekuntzak sartzea; izan ere, inkestatutako erakundeek **egindako neurketen % 95 neurketaren xede diren ekimenetan hobekuntzak egiteko erabili dira.**
- Hartutako ikuspegiaren eta estrategiaren egokitasuna agerian uztea.



Erakundeak parte hartu zuen edo/eta finantzatu zituen inpaktuaren neurketetan erabilitako metodologiak edo kontzeptu-esparruak

Zer motatako metodologiak/kontzeptu-esparruak erabili ziren zure erakundeak parte hartu edo/eta finantzatu zituen inpaktuen neurketetan? (bat baino gehiago aukera daiteke).





5. ERANSKINA

EUSKO JAURLARITZAREN KUDEAKETA PUBLIKO AURRERATUAREN EREDUA

Administrazio publikoko erakundeentzat interesgarria izan liteke Eusko Jaurlaritzak Aurrerabide programa-ren barruan landu zuen Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua inspirazio eta erreferentzia gisa izatea. Gizartea da Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa Publiko Aurreratuaren Eredua sei ardatzetako bat, eta gobernu ona eta etika publikoa zelan sustatzen diren, elkarlaneko lana bultzatzen den eta jasangarritasunarekiko, aukera-berdintasunarekiko eta euskararen erabileraren normalizazioarekiko erantzukizuna bere gain hartzea jasotzen du.

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/opcion01_innovacion_publica/es_dc_in_pu/adjuntos/Gestion_Avanzada_Gobierno_Vasco_Anexol.pdf



6. ERANSKINA

GJH-ETAN OINARRITUTA HAUSNARTZEKO TAULA – GARAPEN JASANGARRIAREN HELBURUAK

GARRANTZI-ESFERAK		NAZIO BATUEN AGENDA 2030 (GJH)	NOLA LAGUNDU DEZAKEGU?	ZER EGITEN DUGU JADA?	GIZARTE- INPAKTU ADIERA- ZLEAK	ZER EGIN- GO DUGU ETORKIZU- NEAN?
PERTSONAK	Pobreziari eta goseari amaiera ematea, bere forma eta dimentsio guztietan, eta gizaki guztiek euren potentziala duintasunez eta berdintasunez eta ingurumen osasun- garrian gauzatu ahal izan dezatela zaintzea.	1	Pobreziaren amaiera			
		2	Gosearen amaiera / Elikadura			
		3	Bitzta osasuntsua			
		4	Hezkuntza inklusiboa			
PLANETA	Planeta degradazioaren aurka babestea, baita kontsumo eta ekoizpen jasangarrien, baliabide naturalen kudeaketa jasangarriaren eta klima- aldaketari aurre egiteko premiazko baliabideen bidez ere, egungo eta etorkizuneko belaunaldien beharrak asetzeko moduan.	5	Genero-berdintasuna			
		6	Ura eta saneamendua			
		12	Ekoizpen eta kontsumo arduratsua			
		13	Klima-aldaketa			
		14	Itsas baliabideak			
OPAROTASUNA	Gizaki guztiek bizitza oparo eta be- teaz goza dezatela, eta aurrerapen ekonomiko, sozial eta teknologikoa naturarekin harmonian egiten dela zaintzea.	15	Ekosistemak			
		8	Hazkunde ekonomikoa eta enplegua			
		9	Azpiegiturak eta berrikuntza			
		7	Energia			
		10	Desberdintasuna murriztea			
BAKEA	Beldurrik eta indarkeriarik gabeko gizarte baketsu, zuzen eta inklusi- boak bultzatzea.	11	Hiriak eta hiri- asentamenduak			
		16	Bakea eta justizia			
ALIA NTZAK/ GARAPENE- RAKO LANKI- DETZA	Agenda ezartzeko beharrezkoak di- ren bitartekoak mobilizatzea, mundu mailako elkartasun handiagoko es- pirituan oinarrituko den eta bereziki pobreenen eta ahulenen beharretan oinarrituko den biziberritutako Gara- pen Jasangarriko Mundu Aliantzaren bidez, hauekin lankidetzan...	17	Helburuak lortzeko aliantzak			

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN,
JASANGARRITASUN
ETA INGURUMEN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO, SOSTENIBILIDAD
Y MEDIO AMBIENTE