



ALBOAN
www.alboan.org

Enpresaren rola ekintza sozialean



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Enpresaren rola ekintza sozialean



“**ALBOANek** *‘Garapenerako aldaketarako prozesuak. Hausnarketa eta praktika’* mintegi iraunkorrean sustatutako hausnarketa zabal baten parte da koaderno hau. Xedea da gaur egun gertatzen ari diren aldaketa-prozesu sozialei buruz eztabaidatzea, baita bidegabekeria eta berdintasun eza sortzen dituen logika ekonomikoa eraldatzen laguntzeko moduari buruz eztabaidatzea ere. Helburu horretara zortzi saio bideratu genituen, 2016ko otsailetik eta 2017ko otsailera bitartean. Horietan, Euskadiko askotariko esparruetako pertsonen parte-hartze paregabea izan dugu: gizarte-esparrua (ekonomia solidarioko eta nazioarteko lankidetzako erakundeak), unibertsitatea, enpresak eta Administrazioa; horiei guztiei eskerrak eman nahi dizkiegu, agertutako konpromisoagatik eta lankidetzagatik”.

Koaderno honen gaia, enpresak gizarte ekintzan duen rolari buruzkoa, Mintegi honetako saioetako batean landu zen; bertan, Pablo Ocañak, Constan Dacostak eta Guillermo Dorronsorok hitzaldiak eskaini zituzten saioaren hasieran. Koadernoko hausnarketek egilearen iritzia eta parte-hartzaileen ideiak jasotzen dituzte.

Constan Dacosta. Soziologiako ikasketak egin ditu, Deustuko Unibertsitatean. Lan-ibilbidea lankidetzaren alorrean egin du, ia osorik, eta, horrez gain, Eroskin ere aritu izan da; 1972. urtean sartu zen bertan, Zuzendaritza Soziala bere gain hartzeko. 1990ean, Eroski Taldearen Zuzendaritza Orokorra hartu zuen bere gain, eta 1995ean, Presidentetza Exekutiboa, 2011. urtera arte, erretiroa hartu zuen arte, hain zuzen. Eroski Fundazioaren presidentea, Mondragon Korporazioko kidea eta AECOC Zuzendaritza Kontseiluko kidea ere izan zen.

Argitaratzailea:

ALBOAN

Aita Lojendio kalea 2, 2. • 48008 Bilbao
Tel.: 944 151 135 • Faxa: 944 161 938

Barañain etorbidea, 2 • 31011 Iruñea
Tel.: 948 231 302 • Faxa: 948 264 308

Andia, 3 • 20004 Donostia
Tel.: 943 275 173 • Faxa: 943 320 267

Estenaga Apezpikua, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 202 676 • Faxa: 945 202 676

alboan@alboan.org
www.alboan.org

Egilea: Constan Dacosta

Data: 2017

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.

Inprimatzailea: Lankopi, S.A.

ISBN: 978-84-947153-3-4

Depósito Legal: BI-1924-2017

Lan honen erreproduzio partziala baimentzen da, baldin eta helburu komertzialik ez badu eta jatorria aipatzen bada.

Aurkibidea

1. Sarrera	5
2. Enpresa: eragile ekonomikoa eta soziala aurrerabidean	7
3. Enpresa eragile sozial gisa eta GKE-ekin duen harremana	15
4. Enpresaren Erantzukizun Soziala (EES)	23
5. Gomendatutako bibliografia	29

1. Sarrera

Mintegi Iraunkorreko taldeak enpresek ekintza sozialean duten rolaren gaineko interesa agertu duenerako, aurretik aukera izan du gai irmo eta metafisikoagoei buruz eztabaidatzeko, honako hauei buruz, adibidez: «Izan daiteke gaur egungo eredu sozial eta ekonomikoaren eredu ez den beste aukerarik?», «Ongizatearen alderdi nagusiak» eta «Ekonomia feminista: beste ekonomia baten aldeko apustua». Eztabaida horiek guztiak ez dira mugatzen indarrean dagoen paradigma zalantzan jartzera; harago joanda, sistema bera jartzen dute zalantzan.

Aurrekari horiek kontuan hartuta hobeto ulertzen da enpresek gizartearen eraldaketan duten rolari buruzko gogoeta egiteko ikuspegi inkonformista erabiltzea, aurreko eztabaidetan erabilitakoaren antzekoa. Ideala baita jomuga. Kontzeptuzkotik enpirikotik baino gehiago du gogoeta honek; ariketa epistemologiko bat da, esperimentalak baino gehiago; nahiz eta mintegiko talde eragileak egiazkotasuna lortu nahi izan zuen eztabaidan, enpresaren mundutik hurbilen zeuden ibilbide profesionalak zituzten taldekideei eskatuta txostenak.

Mintegiko taldeak hiru txosten izan zituen eztabaidarako material gisa, eta txosten horiek hiru ikuspegi hauekin erlaziona daitezke: enpresa eragile ekonomiko gisa; enpresaren rola eragile sozial gisa eta GKE-ekin duen harremana, eta, azkenik, Enpresaren Erantzukizun Sozialaren (EES) praktika. Hurrengo orrietan aurkezpen horien laburpena eta bildutakoen artean sortutako iritziak daude jasota, elkarrengandik urrun dauden tesi eta iritziak baztertu gabe, asmoa ez baita orain ebaztea eztabaidan ebatzi gabe gelditutakoak.

2. Enpresa: eragile ekonomikoa eta soziala aurrerabidean

Hona hemen enpresaren definizio klasiko bat: giza jarduera antolatua, xedetzat duena komunitatearen behar esplizituak edo ezkutukoak asetzeko ondasun edo zerbitzuak sortzea, eta helburu hori kapitala, lana eta baliabideak eraginkortasunez administratuz lortu nahi duena. Izan ere, eraginkortasunez jardunda bakarrik lortzen dira bezeroak, helburu bera lortu nahi duten beste eragile batzuekin lehian. Lehiakortasun horrek jasagarritasuna eta iraunkortasuna ematen dizkie enpresa gehienei, berezkoa duten zerbait. Beraz, jarduera ekonomiko bat da, zeinetan baliabideak kudeatu eta administratu behar diren arrakastaz ekoizteko lehiakortasuneko merkatu batean.

«Beste batzuekin lehian arrakasta» lortu behar izateak diziplina zorrotza ezartzen dio enpresa jardunari: lehiakideak baino hobeto egin behar da zerbait substantziala. Beti, une oro. Lehian abantaila hori lortzen ez duenak arrisku larrian jartzen du bere iraupena, eta, ondorioz, baita inbertitzailearen interesa eta lanpostuen etorkizuna ere; eta ez badago interesa duen inbertitzailearik, ez dago enpresarik. Enpresa orok, edozein enpresak, lehiaren tirania jasaten du. Gainera, produktuaren berrikuntzari, gaitasun teknologikoari –zeinaren eskakizuna handitu egin den azken hamarkadetan– eta lehiarako ohiko beste baldintza batzuei globalizazio ekonomikoa erantsi zaie berriki. Laburtuta, horrek esan nahi du enpresa batek, oso txikia izanda ere, munduko edozein txokotako beste enpresa bat izan dezakeela lehiakide. Gaurko mundua «ingururik gabeko mundu bat» da, Daniel Innerarityk modu zuhur eta plastiko batean adierazi duenez.

Goiko definizio horrek kanpo uzten ditu giza jarduera zein jarduera ekonomiko garrantzitsu batzuk, hezkuntza, osasuna, justiziaren administrazioa, defentsa edo zerbitzu publiko jakin batzuk, besteak beste. Jarduera horietan, gizabanako partikular batek edo gizabanako talde txiki batek ez lukete sekula bueltan jasoko jarduerak eragindako gastua, etekina oso handia izanda ere; hau da, jarduera horien xedea ondasun publiko bat da. Jarduera horiek ez datoz guztiz bat enpresaren definizioarekin, nahiz eta enpresari dagozkion irizpideak erabiliz

kudeatzen diren –eraginkortasuna edo errentagarritasuna, besteak beste– eta komunitatearen aurrerabidean laguntzen duten, enpresen antzera.

Enpresa eraldaketa nabarmenetako batzuk gertatzen diren eremua da, eta horiek gizarteratzen diren espazioa. Eragile erabakigarria da aurrerabide material eta sozialean. Enpresak indar eragile ahaltzu baten antzera jarduten du, eta hezkuntza sistema edo sistema politikoa baino erabakigarriagoa da, seguru asko. Ezaugarri ekonomikoengatik ez ezik, baita gizartearen eta herritarren egituraketan eginkizun erabakigarria duelako ere. Hori enpresak lortzen du; ez enpresa handiak, ez enpresa kapitalistak edo kolaboratiboak, ez enpresariak, baizik eta enpresak, sistema holistiko gisa. Enpresa sistema holistiko baten adibide bikaina da: osotasun eraikia haren zatien batura baino gehiago da. Enpresan osotasunean erreparatzen zaie gauzei, osorik hartuta, konplexutasuna aintzat hartuta; eta konplexutasun horri guztiari erantzun eraginkorra eman behar zaio, gauza beraz arduratzen diren beste eragile batzuekin borrokan.

Enpresa eragile funtsezkoa da aberastasunaren sorreran, balioaren sorreran, aurrerabidean eta ikaskuntza sozialean. Jokamolde edo eraginkortasun eredu eragile berresle den aldetik, ikerketaren nahiz berrikuntzaren sustatzaile den aldetik, enpresa beti agerikoak ez diren eta bat etortzen ez diren indar ekonomikoen, indar teknikoen, giza indarren, indar teknologikoen... arragoa da, aurkitu eta ondoren harmonizatu egin behar diren indarren arragoa, hain zuzen. Interesak bateratzea enpresaren meritua eta bertutea da.

Nolanahi ere, enpresen helburua ez da gizartearen aurrerabidea. Hori ez da haien asmo zuzena. Proiektu ekonomiko iraunkor bat izatekotan jarduerari aplikatu behar dioten lehiakortasunaren ondorioa da aurrerabidea. Lehiakortasuna da berrikuntza eta etengabeko hobekuntza sortzen dituen indar eragilea.

Emaitza arras zintzo hori gorabehera, enpresak ez du baldintzarik gabeko begikotasunik sortzen, errealitate soziologiko gisa. Bereziki eremu akademikoetan edo hirugarren sektoreko erakundeen artean, haien ustez enpresa arazoaren zati baita batzuetan, irtenbidearen zati izan beharrean¹. Enpresa kritikatzten dutenek ezin justifikatuzkotzat jotzen dute enpresek ez jaramonik egitea behar humanitario

¹ Sarri, ezin zurituzko jardunbideak gaitzesten dira: adibidez, enpresa farmazeutiko batek xede estetikoetarako erabiltzea sendagai bat –hura ordaintzeko prest dagoenik delako–, herrialde txiroetako herritarren osasunerako erabili beharrean. Egia izanda, enpresaren bihozgabetasunaren adibide gisa ematen da, ez jokamolde jakin baten eredu gisa.

edo sozial oinarrizkoei errentagarriak ez izateagatik. Eremu horietan uste dute enpresa, utzikeria edo norberekeria tarteko, desberdinkeriak (ekonomikoak, sozialak, generokoak...) edo ingurumenarekiko kalte konponezinak ezaugarritzat dituen sistemaren egilea dela, eragilea ez bada. Eta ekonomia desarrollistaren sustatzaitzat dute, noski, mugarik ez duen hazkunde ezinezkoa bultzatzen duen ekonomiaren sustatzaitzat, alegia. Horrez gainera, enpresa legitimatzen duten indarrak –bereziki inbertitzaileak– ez dira demokratikoak, eta ez dituzte interes kolektiboak ordezkatzen. Hori dela eta, nazioarteko korporazio handiak kaudimen eta ahalmen adibide gisa aipatu ohi direnean, behatzaile batzuegan horienganako beldurra pizten da, eta ez miresmena². Seguru asko, nazioarteko korporazio handiei begirako kezkek badute justifikaziorik, enpresa horiek botere eta indar neurrigabeak baitituzte eta komunitatearen interesak alde batera utz bailitzakete, euren interesetarako komenigarria izanez gero.

Baina beste pentsamendu arlo batzuetan gertatzen den legez, kasu honetan ere orokortzea ez da sinplifikazio zentzudun bat. Era askotako enpresak daude. Sistema kapitalista ez dago enpresa guztietan txertatuta, eta enpresa kapitalista guztiek ez dute bazter uzten oinarrizko kode moral bat (aitzitik, batzuk erreferentzia morala dira). Era berean, ekonomia espekulatiboa ez da paradigma unibertsala eta bide posible bakarra. 2008ko krisiak kasinoko ekonomiak eta jardunbide amoral jakin batzuek zekartzaten ondorio penagarriak agertu aurretik ere, enpresa askok jokaera kode zuzena zerabilten, eta asko samarrek aldeko iritzia jasotzen zuten enpresa sozialki arduratsu gisa. Eta aurrekariak baziren arren, 2008ko krisiak indartu egin du ekonomia kooperatiboa, eta zabaldu egin du ekonomia kolaboratiboa, eta banku etikoa abian jarri du, edo eskakizun etikoa ezarri die inbertsio funtsen erabakiei. Horiek guztiak beste era bateko enpresa ereduak eskaintzen dituzten fenomeno gero eta interesgarriagoak dira (nahiz eta oraindik ez duten arriskuan jartzen korporazio boteretsuen nagusitasuna).

Enpresen profila eta jokamoldea aldatzen ari dira, zenbait mugimenduren eta gizarteko interes berrien ondorioz. Eta azken hamarkadetan hasi dira aldatzen, ekonomiaren globalizazioarekin paraleloan ia (horretatik babesteko, seguru asko). Mugimendu horien jatorrian gizartean hondamendi klimatikoari begira dagoen kezka gero eta handiagoa dago, eta enpresa egoeraren eragiletzat jotzen dela edo, gutxienez, konponbidearen pieza nagusitzat. Horrelako mugimendu bat

² Munduko hiru enpresa handienak Apple, Exxon Mobil eta Google dira, eta hirurek batera Espainiako BPGd-a baino kapitalizazio balio handiagoa dute.

da desazkundera/hazkunderik eza, gero eta jarraitzaile gehiago dituen eta agian lekukotasunezko ahots entzunezin izateari utziko diona etorkizunean; arrazoi ugari dugu esaten duenari kasu egiteko³. Edo *slow life*, lan denboraren murriztea, *slow food* -kontsumoaren eta ingurumen ustiapenaren automugaketa- eta antzeko balio berriak, gizartean jaio, eta enpresara iristen direnak eskakizun gisa. Edo goranzko eskakizunak, hala nola enpresen gardentasuna eta komunitatearen kontrola horien gainean, 2008ko krisiak ezagutzera emandako jarduera eskandalagarri batzuen ondoriozkoak. Joera berri horiek eratzen dute enpresa jardunaren testuingurua, eta jardunbide berriekin egokitu behar du horretara -eta gehienak ari dira egokitzen-.

Enpresa ulertu eta egiteko beste modu batzuk

Historian zehar, hainbat enpresa ekimen izan dira jardun ekonomiko honen funtzionamendua eta antolamendua beste modu batera ulertu dutenak. Esperientzia horiek ohiko ereduen bestelakoak sustatzen dituzte kapitalaren eta lanaren arteko harremanean, enpresaren jabetzan eta administrazioan, langileen partaidetzan nahiz komunitatearekiko inplikazioan (gizarte kohesioari eta tokiko giza garapenari ekarpena eginez), eta beste alderdi batzuk ere kontuan hartzen dituzte, hala nola irizpide etikoak, sozialak edo ingurumenekoak txertatzea, bai garatzen duten jarduera zehatzean, bai kudeaketan.

Berez, kapitalismo modernoko lehenengo enpresak sortu ziren une berean sortu ziren **kooperatiben** esperientziak, jatorrian langileen beharrak zerbitzu komun bidez mutualizatzeko modutzat, eta ondoren enpresaren antolamendu eta jabetzarako egitura alternatibo gisa. Gaur egun, nazioarteko mugimendu

³ Herralde aberats eta garatuen egungo kontsumo tasekin bizia jasanezina izango da gure planetan: pertsona orok iparramerikarrek adina baliabide natural kontsumituko balu, ia lau planeta behar lirateke. 2030. urterako, munduko biztanleen % 60 erdi mailako klasekoak izango dira, eta hortaz, orain baino baliabide natural gehiago beharko dira.

Gaur egun 7.200 milioi pertsona ditu gizadiak. Nazio Batuen Erakundeko biztanleria atalak dioten arabera, 2025ean 8.100 milioi izango gara; mendearen erdialdean, 9.600 milioi, eta mendearen amaieran, 10.900 milioi, hau da, orain baino % 51 gehiago. Arazoa ez da gorakadaren tamaina bakarrik, baizik eta haren jatorria eta osaera, baita zer nolako ahalmena duen Lurra eta gizakiak hazkunde horri baliabideak zentzuz kudeatuz erantzuteko.

2015ean, munduko biztanleen % 54 hirietan bizi ziren, eta, aurreikuspenen arabera, 2050. urtean biztanleen % 70 biziko da hirietan.

(Nazio Batuak, *Perspectivas de la urbanización mundial* [Munduko urbanizazioaren aurreikuspenak])

kooperatibistak horrelako ehunka mila enpresa biltzen ditu, sare lokal eta erregionaletan taldekatuta, eta horiek guztiek osatzen dute International Co-operative Alliance (www.ica.coop) delakoa.

Kooperatiben sorrerak **ekonomia sozial** deritzonaren espazioa ireki zuen, hau da, zenbait printzipio komun dituzten enpresa forma desberdinak biltzen dituen sektore ekonomiko bat. Printzipio horiek dira, adibidez: pertsonen eta helburu sozialen lehentasuna kapitalaren gainetik; borondatezko atxikipena; erakundearen kontrol demokratikoa; kideen interesen eta gizartearen interesen bateratzea; erantzunkidetasun eta subsidiarioritasun irizpideen aplikazioa; beste eragile eta botere publiko zein pribatuekiko autonomia, eta soberakinak kideentzako eta interes orokorreko zerbitzuak garatzeko erabiltzea. Gaur egun, sektore horretan sartuta daude aipatutako kooperatibak, mutualitateak, lan sozietateak, enplegu zentro bereziak, laneratze enpresak, ekonomiaren arloan diharduten irabazi asmorik gabeko erakundeak eta antzeko beste erakunde batzuk. Sektorea Espainiako CEPES plataforman (Ekonomia Sozialaren Espainiako Enpresa Konfederazioa, www.cepes.es) eta Europako Social Economy Europe plataforman (www.socialeconomy.eu.org) aitortua eta egituratua dago.

Ekonomia sozialaren enbor komunetik, eta harreman ekonomikoak printzipio eta praktika alternatiboak eta eraldatzaileak kontuan hartuta berraztertzeo ahalegin gisa, **ekonomia solidarioa** jaio zen, askotariko ikusmoldeen, erakunde sozioekonomikoen eta enpresa zein sozietate jardunbideen multzoa, gero eta protagonismo sozial eta ekonomiko handiagoa hartuz joan dena XX. mendeko azken laurdenaz geroztik. Mugimendu horretan sartzen dira inizatiba sozialeko eta irabazi asmorik gabeko enpresa ekimenak, banku etikoak, bidezko merkataritza, tokiko produktuen kontsumoaren sustapena, elikadura subiranotasuna, ekonomia komunitarioko esperientziak (adibidez, truke sareak), denboraren bankuak edo diru soziala, besteak beste. Ekimen eta enpresa horiek REAS sarean (Ekonomia Alternatibo eta Solidarioko Sarean Sarea, www.economiasolidaria.org) eta nazioarteko RIPPSS sarean (Ekonomia Sozial Solidarioa Sustatzeko Nazioarteko Sarea, www.rippss.org) biltzen dira.

Berrikiago, eraldaketa ekonomikoa bultzatuko duen enpresa antolakuntza etiko eta sozialerako adierazleen bila, beste ekimen batzuk sortu dira, hala nola **ondasun komunaren ekonomia**, zeinak elkartasunarekin, justizia sozialarekin, partaidetzarekin eta ingurumen iraunkortasunarekin lotutako alderdiak barne hartzen dituen matrizea erabiltzen duen enpresa ebaluatu eta kudeatzeko.

Esperientzia horiek txertatuta daude ondasun komunaren ekonomia sustatzeko mugimenduan (www.economia-del-bien-comun.org), eta ezarrita daude nazioartean.

Antzeko kezkei erantzuteko sortu dira beste korrante batzuk ere, hala nola Espainian SANNAS **balantze hirukoitzeko enpresen** erakundeak ordezkatzen duena (www.sannas.eu). Jardun ekonomikoa beste modu batera ulertzen duen enpresa-eredu bat babesten du: balantze ekonomikoaz gain balantze ekologikoa eta balantze soziala ere badirela uste duena.

Bizitza ekonomikoa eta enpresako bizitza errealitate sozialarekin lotu nahian, aipatzekoa da **elkartasun ekonomiaren** nazioarteko mugimendua (www.edc-online.org). Mugimendu hori osatzen duten enpresek, operadore ekonomikoek eta pertsonak elkartasuna, doakotasuna eta elkarrekotasuna ezaugarritzat dituzten praxia eta kultura ekonomikoa sustatu nahi dituzte, eta bereziki nabarmentzen dute enpresak ekarpena egin behar diola pobrezia-aren aurkako eta ondasun komunaren aldeko borrokari.

Enpresen erantzukizun sozialarekin lotutako korranteetatik harago, horiek dira ikusmolde plural eta anitzetatik kapitalismoan ezagutu ohi ditugun enpresa jardunbideen bestelakoak ordezkatzen dituzten zenbait adibide. Mundu osoko milioika pertsona daude inplikaturik ekoizpen, merkaturatze, finantzaketa eta kontsumo-eredu horietan, eta euren eguneroko jardunaren bidez berreraiki egin nahi dute enpresen funtzioa eta balio soziala, horiek pertsonetikiko konpromisorantz, ondasun komunerantz, gizartearen nahiz ingurumenaren iraunkortasunerantz eta komunitatearen erabateko garapenerantz bideratuz.

Bestalde, eta esku artean dugun gogoetaren helburuetarako, komeni da ohartzea egungo enpresa gero eta urrunago dagoela sistema itxi baten ikuspegi tradizionaletik—barne prozesuetan ardaztutako sistema bat, kanpoko errealitateari jaramonik egin gabe edo ingurunearekin truke gutxi batzuk eginda lortzen dituen bere helburuak—. Sistema itxi bat zenean, enpresak kanpo gorabeheren eragin txikia jasaten zuen, eta hirugarrenen indarrak kudea zitzakeen, ez baitziren oso kezkarriak, oro har. Irudi hori industria enpresa tradizionalarekin lotzen da, tokikoa eta baita familiakoa ere. Eta iritzi hori indarrean egon daiteke oraindik gizartearen zati batean. Baina, gaur egun, enpresak kanpotik jasotzen ditu ekarpen erabakigarri batzuk, eta bere arrakasta arriskuan jar dezakete berak kontrola ezin dituen asmoak dituzten hirugarrenen jarduerak. Egoera horrek errotik aldatu du

enpresa egiteko modua: haren interdependentzia handitu den bezainbeste txikitu da haren subiranotasuna. Enpresak autonomia galdu du, helburuak nola lortuko dituen erabakitzeko ez ezik, baita helburuak berak finkatzeko ere. Sistema itxi batetik sistema ireki batera igarotzeak dakartzan ondorioak dira horiek. Eta onartu beharra dago krisi honetan enpresa guztiek galdu dutela subiranotasuna, galera guztientzat berdina izan ez bada ere. Eredu ekonomikoaren aldaketa⁴, lehiakortasunaren areagotzea, ekonomiaren globalizazioa, lege erregulazio zorrotzagoa, teknologia berriak eta horien erabilera, besteak beste, behin betiko aldaketa hori azaltzen duten kausetako batzuk dira.

Hortaz, enpresa guztiak paradigma berebean lerrokatuta daudela pentsatzea ez dator bat enpresen aniztasunarekin eta egungo unearekin. Atzeratuta geratu den topiko bat da. Okerra izateaz gain, GKE-en eta enpresen arteko lankidetzarako ereduak aurkitzea zailtzen duen aurreiritzi bat aktibatzen du. Tamainari erreparatuta ere, ez dago enpresa mota bakarra. Espainiako enpresa egituraren irudia taula honetan dago jasota.

Enpresak Espainian, Enpresen Direktorio Zentralaren (DIRCE) arabera						
Mikro* Soldatapekorik gabe	Mikro 1-9	Txikiak 10-19	Ertainak 50-249	ETE 0-249*	Handiak 250 eta gehiago	Guztira
1.751.964	1.297.861	110.086	18.497	3.178.408	3.913	3.182.321
55,1	40,8	3,5	0,6	99,9	0,1	100

* Oro har, pertsona fisikoei dagokio.

** 250 langiletik behera eta urteko negozio-bolumena 50 milioi eurokoa da.

Datu horiek ikusirik, *enpresa* esaten dugunean, zer motatakoari buruz ari gara? Estatistika aintzat hartuta aplikatzen badugu, Espainian hitzak enpresa txiki eta ertain bati egiten dio erreferentzia, mikro tamainako enpresa bati; hau da, barne egitura hutsala eta langile gutxi dituen enpresa bati. Eredu hori ez dago oso gaitua GKE-ekin lankidetzan aritzeko, nahiz eta ekintza sozialaren eragileei buruz ari garenean burura datozkigun enpresak % 0,10 horren barruan egon. Eta litekeena da pertzepzio kolektiboaren ikuspegitik zuzen egotea. Baina gutxi

⁴ «Gabezia egoeran» oinarrituta zegoen industriaurreko ereditik behar baino ondasun gehiago ekoizten dituen «soberakin ekonomikoko» egungo eredura igarotzeak dakarren behin betiko aldaketa.

batzuk dira, 4.000tik behera. Horiek ekintza sozialerako erakartzea lan azkarra da, kopuruagatik, baina eragin sozial txikikoa eta balio eskasekoa, finantzaketa iturri gisa. Gainera, errealitate horretan, enpresa txikiek ekintza sozialean izango duten parte hartze zuzena nekez lortuko da enpresen eta GKE-en arteko alde biko lankidetzaren bidez: lankidetzaren horretarako baliagarriagoa izango da enpresari komunitateko ekimenak babesteko pizgarriak emango dizkion zerga sistema bat.

Beste maila batean, eta aztertzen ari garen gaiari begira –enpresaren inplikazioa ekintza sozialean–, enpresa aniztasun handia dago, halaber, bezeroei erreparatzen badiegu. Bezerotzat azken kontsumitzailea dutenek (B2C deiturikoak) arrazoi ugari dute ekintza sozialerako, bezerotzat beste enpresa bat dutenek (B2B) baino dezente gehiago. B2C motako enpresak bezero askoren estimuaren mende daude, eta, haien begikotasuna erakartzearren, prest egongo dira ahalegindu, eta bezero horien balioekin bat egiteko. B2B motako enpresek ez dute horrelako eskakizunik. Horregatik, bezero askoko enpresak –bankuak, aseguru etxeak, banatzaileak, telefono konpainiak, komunikazio enpresak, kontsumo handiko produktu nahiz zerbitzuen enpresak– izaten dira GKE-ekin lankidetzan aritzeko aukera handien dutenak.

Laburbilduz, GKE-ekin lankidetzaren posible baterako «merkatu potentziala» bezerotzat azken kontsumitzailea duten (B2C) enpresa handiek osatuko lukete –4.000 horien artetik–. Ez da merkatu handia, egia esan. Hala ere, enpresaren ekintza soziala GKE-ekiko lankidetzatik harago doa, eta enpresa txiki eta ertaina inplika dezake, baina mekanismo espezifikoaren bidez –zerga arlokoa, besteak beste–.

3. Enpresa eragile sozial gisa eta GKE-ekin duen harremana

Esku hartzen du enpresak ekintza sozialean? Lan egiten al dute enpresek GKE-ekin? Bai. Baina oraintsuko bokazioa da, eta lankidetzaren instrumentala eta ez oso sistematikoa izaten da, oro har. Eta enpresatik kanpo, lankidetzaren horrek ez du jasotzen ez goraipamenik, ez baldintzarik gabeko babesik.

Enpresen eta GKE-en arteko lankidetzaren potentzialak eskasak izan dira, iritzi zein aurreiritzi batzuek harremanak mesfidantzaz bete, eta pikutara bidali dituztelako hainbat aukera. Alde bakoitzaren printzipio nahiz iritziek, eta elkarri begirako aurreiritziek.

Enpresari dagokionez, uste sendotan eta aurreiritzi irmoetan oinarrituta heltzen zaio GKE-ekiko harremanari. Jarraian argi geratuko denez, enpresan izan ohi den pentsamoldeak ez du oso argi uzten GKE-ekin lankidetzaren aritzearen komenigarritasuna. Hona hemen pentsamolde horren ezaugarriak:

Eredu hegemonikoaren mende eratutako enpresak ez du inoiz uste izan pertsonen zorientasuna ematea edo komunitatearen ongizateaz arduratzea bere helburu zuzena direnak. Egin behar horietaz familia, erlijioa edo agian botere publikoak arduratzea espero du.

Enpresaren izateko arrazoia bere etekin ekonomikoa da, ez gizartearen etekin ekonomikoa, eta are gutxiago herritarrena. Enpresaren eginkizuna zera izan da, gizartearen aurrerabide materialean laguntzea, produktu edo zerbitzu berritzaileen bidez aberastasuna sortuz modu iraunkorrean, eta jendearen zorientasunarekiko konpromisoa baino handiagoa izan da nazioen aberastasunarekiko betebeharra.

Pentsamolde horren adierazpen muturrekoenak dio enpresak gizartearekiko dituen betebeharrak zergak ordainduta kitatzen direla (eta komeni da gogoratzea enpresak inbertitzaileak, langileak eta bezeroak asebate behar dituela azken tributuhori ordaindu aurretik).

- **Laburbilduz eta oinarritzko printzipio ekonomiko gisa: ez da enpresaren zeregina bere jardueratik kanpoko gaiez arduratzea.** Eta arrazoia oso erraza da: baliorik eransten ez duenak (produktu/zerbitzu bati), ez du baliabiderik merezi.
- **Zergak ordainduta kitatzen ditu enpresak gizarteari begira dituen betebeharrak.** Eta zenbat eta zerga gutxiago ordaindu, orduan eta ordainsari handiagoa bideratu ahal izango du beste ekoizpen faktore batzuetara, bereziki inbertitzaileengana –hazkundera elikatzeke ezinbesteko erregaia–. Premisa horretan oinarrituta, optimizazio fiskala legeak eskaintzen duen aukera bat da, eta ez ordaintzea saihesteko amarru bat.
- **Lehiakortasunak aukera gutxi ematen du lankidetzarako.** Enpresaren kulturak ongi ulertzen du norgehiagoka, baina ez ditu hainbeste erabiltzen inklusioa eta lankidetzak. Ongi kudeatu ohi ditu lehentasunak, eta alde batera uzten ditu esanguratsuak iruditzen ez zaizkion ekimenak edo konpainiako objektuari baliorik eransten ez diotenak. Enpresak hobeto erantzuten die eraginkortasunaren estimuluei karitatearen estimuluei baino, baita elkaritasunaren estimuluei baino hobeto ere. Arrazoibide hori oinarritzat hartuta, ulergarria da enpresak ez izatea interes handirik GKE-ekin lanean aritzeko lankidetzak hori ezeren trukeko finantzaketara mugatzen bada –filantropia hutsa–.
- **GKE-ek abian jarritako ekimen sozialak eraginkortasun eskaseko irizpideekin kudeatzen dira, oro har.** GKE-ek ez dituzte enpresen zorrotasun berberaz neurtzen ez denbora, ez baliabideak; exijentzia txikiagoa dute. GKE-etan irizpide ekonomizistak falta dira: baliabide material zein ekonomikoen erabilera maximizatzearen printzipioak ez du balio handirik.
- **Zenbait GKE enpresa jakin batzuen jardunbideei aurka egiteko sortzen dira, hain justu.** Enpresaren aurkariak ez ezik, harentzako mehatxu aitortua ere badira⁵. Baliteke enpresetako batzuk kikilduta sentitzea gaitzespen horren ondorioz eta euren kulturaren txertatzea ez dela komeni GKE-en sektorearekin lankidetzan aritzea.

GKE-ei dagokienez, argi dago horien izateko arrazoia enpresenaren oso bestelakoa dela. Berezko printzipioak eta balioak darabiltzate. Eta enpresari GKE-ekin

⁵ Gogoan izan ingurumenaren arloan diharduten erakundeek edo giza eskubideen defentsan dihardutenek enpresa jakin batzuen jardunbideen aurka gauzatzen dituzten ekimenak.

gertatzen zaion moduan, GKEak ere enpresei buruzko zenbait aurreiritzik baldintzatzen dituzte:

- **Enpresak ez dira oso bidaide komenigarriak.** Ahalik eta etekin handiena lortzeko nahi irmoa dela eta, enpresekin lan egin ahal izateko beharrezkoa izan daiteke, eta ziurrenik beharrezkoa izango da, GKE baten printzipioetatik urrun dauden irizpideak aplikatzea edo jardunbide arraroei ekitea. Enpresak aldi baterako kide ez oso egokiak dira, eta mesfidantzaz begiratzen zaie, kutsatzaile posible bat izango balira bezala.
- **GKE-ek ez dituzte enpresen interes berdinak.** Espiritu filantropikoaz eta eskain dezaketen laguntza ekonomikoaz baliatzeko ez bada, GKE-ek arrazoi gutxi aurkitzen dute enpresengana jotzeko, eta are gutxiago haiekin aliantza bat sortzeko. Apenas badagoen espazio komunik GKE-en eta enpresen artean: berezita dauden bideetan zehar dabiltza. Ez dute elkar ikusten.
- **Enpresa batzuk GKE-ek konpondu eta eragotzi nahi dituzten arazoan zati dira.** Nahiko ohikoa eta ulergarria da GKE-ek mesfidantza partikular hori kategoria osora hedatzea, hau da, gainerako enpresa guztietara zabaltzea.
- **GKE-ek ez dute enpresekin lan egiteko modu espezifikorik,** haien laguntza ekonomiko altruista eskatzea salbu. Seguruenik malgutasun eskasaren ondorioz, lankidetzaren eurotan gauzatzen dute. Eta horrek elkarlanerako aukerak mugatzen ditu, batez ere ez badakar ordainik enpresarentzat.

Enpresek eta GKE-ek oso printzipio eta balio desberdinak dituzte; batzuek ez dute lankidetzaren errazten, eta beste batzuek berrikuntza eta sormena eskatzen dituzte harreman moduetan. Interes komunak identifikatuta bakarrik aurkituko dituzte lankidetzarako espazioak eta gaingaituko dituzte aurreiritziak. Elkarren beharra duten bi errealitate badira, elkarlanerako espazioak aurkitu behar dituzte.

Duela urte gutxi arte, gauzak horrelakoak ziren. Orain aldaketak antzematen dira, eta komunitatearen eskakizunetan dute azalpena. Pobreziaren bidegabekeria, desberdinkeria, ingurumenari egiten zaion kalte konponezina eta antzeko kausak tarteko, herritarrek –enpresen bezero gisa ere– bestelako printzipioak eta jardunbideak eskatzen dituzte. Pixkana-pixkana –konbentzimenduz edo presioagatik–, enpresak ohartuz joan dira euren botere handiak erantzukizun handia dakarrela berekin. Horrez gainera, herritarrek ez badute baliabiderik edo etorkizunik, enpresak ez du aurrera egiten. Zerbait egin beharra du gizartearen ongizatea hobetzeko. Konturatzen ari dira erroari eta kausei heldu behar dietela,

zenbait arrisku saihestu nahi badituzte. Bide horretatik bakarrik konpondu ahal izango dituzte arazoak epe luzera. Baliteke zenbaiten ustez aldaketa oso mantso gertatzea, baina bistakoa da.

Eta GKEak ere ondorioztatzen ari dira beste eragile batzuen indarrak behar dituztela euren helburuak bete ahal izateko.

Badirudi alde guztiek onartzen dutela enpresen eta GKE-en artean lankidetzaren eraginkorragoa izan daitekeela (sakona, egituratua eta iraunkorra). Jada ari da gertatzen, bi eragileek aitortzen baitute bestearen babesa onuragarria dela euren helburuak lortzeko eta biengan eragina duten eskakizunak ebazteko. Inork ez ditu ukatzen aliantza horren aukera eta komenigarritasuna. Jarrera aldaketa horrek berretsi egiten du esaera jakintsu hau: «**Beharrek ideiek baino gehiago elkartzeko gaituzte**». Lankidetzaren horrek ekintza sozialaren kalitatea hobetuko du, noski, eta emaitzak areagotu egingo dira, baina beharrek estutu gaituztenean baino ez gara iritsi ondorio zoriontsu horretara. Gainera, jakina denez, eta agian horrela behar ez balu ere, arazoek aukerak baino gehiago mobilizatzen gaituzte. Elkarrekin egin dezakegunak pentsamolde bera izateak baino gehiago batzen gaitu.

Zergatik izan behar dugu hurbiltze hori orain benetan jazoko den konfiantza? Zergatik sinetsi behar dugu hurbiltze sakona, egiturazkoa eta iraunkorra izango dela? Enpresaren eta GKE-en arteko lankidetzak konponduko dituen gabeziak edo arazoak egiazkoak direlako. Horietako batzuk garrantzitsuak, gainera.

Enpresaren alorrean, arazoak hauek ikusten ditugu aldaketa hori behin betikoa eta atzeraezina izan dadin:

- **Koherentzia.** Enpresetan orokortu egin dira EESaren eskakizunak. Barne arazoak (adierazten dena izatea) eta kanpo eskakizunak tarteko.

Barne arazoak tarteko: enpresak irabazi egiten du, bere ideiekiko koherentziaz jokatzeko badu eguneroko jardunean, eta jendea aurka jartzen zaio, komunitatearen aurrean ez badu betetzen aitortutako kodea. Hitzemandakoa izateak sari bikoitza du.

Kanpo eskakizunak tarteko: egunetik egunera argiago dago enpresentzat EESaren praktikak ez direla borondatezko hautu bat edo soilik bezeroen zein inbertitzaileen presioagatik egindako hautu bat. Gaur egun, enpresa handi samar ororen egin beharra da GRI estandarrak aplikatzea (iraunkortasunarekin lerrokatuta), arrisku ez-finantzarioen txostena argitaratzea, gobernamentu

egokiaren memoria idaztea, etab. Eta txosten horiek kanpo auditoretzak gainditu behar dituzte.

- **Komunitateari jarrera moralki akatsik gabea eskaintzea.** Enpresak ekidin egin behar du jardunbide desegokiengatik gizartearen gaitzespena jasotzeko arriskua. Ekintza sozialarekin bat egitea komunitatearen gaitzespena saihesteko modua da, jardunbide etikoak errentagarri bihurtzeko modua izateaz gain.
- **Etika errentagarria da.** Enpresetan gero eta zabalduago dago euren jarduna etikak bideratu behar duelako ustea. Bezeroek saritu egiten baitituzte jokamolde etikoak. Eta agindu moralei arreta handiagoa jartzen dieten beste batzuetan, saririk izango ez balu ere egoki dena egin behar da, errentagarria ez izan arren. Horrez gainera, komunitateak ikasi du –eta enpresek harekin batera– balio etikoek ez dutela euren baitan bakarrik balio: balio intrintsekoa ez ezik, balio funtzionala ere badutela gizarte osoarentzat.
- **Balio jakin batzuekin bat egitea.** Enpresa bakoitzak balio jakin batzuen eramaile eta erabiltzaile gisa aurkeztu nahi du bere burua bezeroen aurrean. Bezeroen estimua eta enpresak berak lehian duen posizioa indartuko dituzten balioekin bat egin nahi du. Ekintza soziala tresna baliagarria da helburu hori lortzeko: adibidez, marketin kausaduna.
- **Kanpoan babesa bilatzea barne koherentziarako.** Enpresa batzuek ezagutzera ematen dute ekintza sozialaren arloan dituzten printzipio zein balioen dekalogo, gardentasun arrazoiengatik eta eraginkorra delako kanpo irudia ez ezik barne jardunbideak ere lerrokatzeko. Enpresaren ekintza sozialeko balioak estrategiaren baitan txertatzen badira bakarrik indartzen da hark lehian duen posizioa, ekintza sozial iraunkor bihurtzeaz gain.

Horiek dira enpresek gauzak beste era batera egiten hasteko izan ditzaketen arrazoietako batzuk.

GKE-en arloan aukera eta mehatxu espezifikoak daude, eta enpresa aliatu baliagarria izan daiteke horiek ebazteko:

- **Kausari begirako interesa sozializatzea.** Enpresek garapenerako eta aldaketa sozialerako eragile gisa jardun dezakete GKE-en helburuetarako, eta kausa bati begirako estimua nahiz horren entzutea zabal dezakete akziodunen artean, euren interes taldeen artean.

- **Hurbileko ingurunean beharrei erantzutea.** GKE-ek sustraituta egon behar dute baliabideak ematen dizkien lurraldean; enpresek bertako kausak eta ingurune sozial autoktonoan errotzeko aukera eskaini diezazkiekete GKE-ei: bezeroak, boluntarioak...
- **Beste baliabide batzuen gabezia betetzea.** GKE-ek finantzaketa iturri berriak behar dituzte, jatorri publikoko finantzaketak behera egin duelako. Enpresen bidez egindako ekintzek hutsune horren zati bat bete dezakete.
- **Forma berriak, programa berriak eskuratzea.** GKE-ek eraberritu egin behar dute, beste tresna batzuekin heldu ahal izateko aldatuz doan errealitateari, baita txikitzen ari den merkatuari ere (kausa sozialak zuzenean euren gain hartzen dituzten filantropo berriak, teknologia berrien erabilera lankidetzarako tresnak eraikitzeke bitarteko gisa, garapen funtsen galera...).

GKE-ek sektore pribatua baliabide iturri huts gisa ikusten jarrai dezakete, eta enpresei ordainik ez eskaintzeagatik funtsak galtzeko arriskua izan. Edo, aitzitik, lankidetzak sofistikatu eta konplexuagoak diseina ditzakete, zorrotzagoak eta globalagoak, posizio onuragarria emango dietenak eta enpresa sektorearentzat erakargarriago bilakatuko dituenak –sektore horrek, era berean, onura atera diezaiokete epe luzera bere arazoak konpontzen lagunduko dion aliatu bati–.

Nola berma dezakegu hurbiltze horren arrakasta? Nola bideratu behar dira gauzak, lankidetzak modu berri hori harreman aplikagarri bat izan dadin aurrerantzean? Auzia ez da hori egitea merezi duen, baizik eta nola egin.

Beharrak partekatzeak dakartzen bulkadaz eta konplizitateaz gain, zer beste baldintza erabaki ditzakegu aldaketaren arrakasta bermatzeko? Enpresaren eta GKE-en arteko aliantza bat edo ekintza sozialeko lankidetzak bat arrakastatsua izan dadin, itxura batean honako hauek behar ditu:

- **Bi aliatuei onurak ekarriko dizkien lankidetzak lortzea.** Horrek esan nahi du enpresaren donazio hutsetik harago joan behar dela. Enpresak ekarpen hautemangarriren bat jaso behar du, lankidetzarik izan ezean jasoko ez lukeen ekarpen bat; materiala edo immateriala izan daiteke, baina esplizitatezko modukoa izan behar du, eta behar adina balio eduki. Oinarritzeko baldintza da, elkarlanak iraungo badu.
- **Lankidetzak bi kideen estrategian txertatzea.** Lankidetzak aliantza estrategikoa bat izatea: parte hartzen dutenei funtsezko gaitasunak jokoan jartzea eskatzen

diena eta helburu oinarrizkoak eta osagarriak betetzen dituen. Bi eragileek oinarrizko elementu bat eskaintzen diote aliantzari (gaitasun, baliabide, trebezia edo ezagutza gisa); elementu hori esanguratsuki lagungarria da helburua lortzeko, eta hura gabe zailagoa (edo ezinezkoa) litzateke helburua berrestea. Aliantza estrategikoko formatua lankidetzakopuru mugatu baterako erabiliko da. Estrategikoa izaki, ez enpresak ez GKEak ezin dituzte bereizketarik egin gabe izenpetu horrelakoak, ezta bazkide askorekin ere. Egiaz, harreman eksklusibo bat da, baina formatu horrek bermatzen du konpromisoaren sakontasun eta iraunkortasun handiena.

- **Baldintza instrumental batzuk zaintzea.** Proiektu orotan, bazkideen arteko harremana estua izan dadin beharrezkoa da oinarrizko baldintza batzuei erreparatzea: aliantza bi aldeek jabetzakotzat hartzea, elkarrenganako errespetua –topikoak baztertzea–, konpromisoari begirako konfiantza, rol argiak, komunikaziorako bide arinak...

Bi eragile konprometitu horiek jarraibide berriak erabiltzeaz gain, ekintza sozial aberatsagoa eta probetxugarriagoa lortzeko martxan jarri behar dira beste bulkada batzuk ere, egungo panorama aldatu nahi bada. Baliteke biren arteko aldaketa bakarrik nahikoa ez izatea. Komenigarria litzateke indar gehiagori dei egitea.

- **Hedabideak kausa sozialean inplikatzeko.** Eta GKE batzuek hedabideekin lankidetzan lortutako arrakasta kontatu dezakete. Hedabideek rol erabakigarria betetzen dute gizarteak laguntza eman dezan larrialdietan. Egoera horietan lortutako atxikipenaren eta elkartasun ekonomikoaren arrakasta neurri handi batean hedabideei zor zaiela esan daiteke. Baina gainerakoan indar isila dira. Salbuespenetan izan ezik, hedabideek ez dute esku hartzen hondamendirik ez badago. Alabaina, GKE-ek etengabe mobilizatuta izan behar dute euren oinarri soziala –herritarrak eta enpresak–. GKE guztiek edo gehienek osatutako fronte baten hutsunea sumatzen da, «patronal» moduko bat, *lobby* gisa jardungo duena. Indar hori oso lagungarria izango litzateke mundu politikoaren sentsibilizazioa hobetzeko.
- **Agenda politikoan sartzea.** GKE-ek klase politikoaren eta gobernuaren zereginetan duten presentzia hobetu egin daiteke. Eta hori ezinbestekoa da, justizia irizpidez hornitzeko lankidetzako funtsak. Eta hurbiltasun hori oso baliagarria da erregulazio fiskal egokia izateko. Politikak sustatzen dituzte legeak, baina agenda politikoan sartzen diren gaien bilakaera bizkortu egiten da, eta berehala sozializatzen dira.

Espainian, duela gutxi onartutako lege batek arautzen du partikularrek zein enpresek egindako donazioen trataera fiskala (Irabazi asmorik gabeko erakundeen zerga erregimenaren eta mezenasgoari lotutako zerga pizgarrien legea) –lege horrek hirugarren sektorearen itxaropenak zapuztu zituen–. 2015etik aurrera, Legeak aurreko tratu fiskala hobetu zuen, baina, hala ere, bertan ezarrita dauden pizgarriak gure inguruko herrialdeetakoak baino dezente txikiagoak dira: Frantziakoan edo Britainia Handikoan azpitik daude, eta Italiakoetatik oso urrun. Eta horiek denak urrun daude AEBko pizgarrietatik.

Horregatik esan daiteke filantropiak herrialdeetan duen pisua ez dela kasuala, kausala baizik.

GKE-en ekinga sozialeko programen finantzaketa iturri nagusia herritarrak dira, gizarte zibila. Espainian biztanleen %19k egiten dituzte donazioak, eta erregioko herrialdeetako batezbestekoa %33 da, Espainiako Fundraising Elkartearen (AEFR) azterlan baten arabera.

Zerga-tratu onuragarriagoa izateak lagundu egingo luke.

- **Tratu fiskal onuragarria lortzea.** Espainiaren zerga sistemak gutxi sus-tatzen du herritarrek zein enpresek ekinga sozialeko proiektuak babes-tea. GKE gehienen kapitalizazio iturri nagusia bazkideak dira, edo donazio masiboak –ez aberastasun handiak–. Eta enpresen kasuan, gogora deza-gun gehien-gehienak txikiak edo er-tainak direla eta ez dutela lankidetz-a proiektu handiak diseinatzeko egi-turirik: horrelakoentzat errazagoak dira ekarpen ekonomiko zuzenak, zerga erregimen konbentzigarriago bat egongo balitz.

Laburbilduz, zantzu guztien arabera, enpresak aintzat hartzen ari dira en-presa sozialki arduratsuaren eskakizu-nak, eta lerrotatze horrekin koheren-teak diren jardunbideei erantzuten ari dira. Batzuek kantiar inperatibo mora-lari erantzuteko; beste batzuek erren-tagarritasun sozialagatik, eta beste batzuek, berriz, bi arrazoiengatik. Edonola ere, gaur egun herritarren su-

biranotasuna agerian uzten duten mugimenduak –antolatutako edo bat-batekoak– sortzen ari dira. Subiranotasun horrek aldaketari ematen dion indarra erakusten dute. Ezin dugu pentsatu gauzen egoera errotik eraldatuko denik, baina bilakatu-z joango da. Agian ez da aldatuko indarrean dagoen ekonomia paradigma neoliberal, baina murriztu egin beharko ditu bere ezaugarri bidegabeenak eta elkartasunik gabekoenak; eta, aldi berean, hazi egingo da erabakien erdigunean pertsona kokatzen duen ekonomia. Dagozkion roletan (bezero, kontsumitzaile, inbertitzaile, langile...) aktiboa den pertsona bat (eta maiz militantea) edo herritar soil bat da aldaketa atzeraezin horren berme onena. Gizartea aldatzen ari delako ari dira aldatzen enpresak.

4. Enpresaren Erantzukizun Soziala (EES)

Azken hamarkadetan, EESA jarduera orokortua da enpresa ertain eta txiki gehienetan. Jarduera horren bidez, enpresak konpromisoa hartzen du bere egiazko eginahal ekonomikoan komunitatearen interes sozial batzuk txertatzeko. Aitortutako konpromiso berri horretan, betiko helburu ekonomikoak bilatzen ditu, baina ingurunea errespetatzen duten jardunbide batzuei erreparatzen die, edo enpresaren eginkizunean zuzenean sartzan ditu interes sozialak. Hitz gutxitan esanda: enpresak gizartean duen eraginaren ardura hartu behar du.

Baina zenbaitek, ikuspegi analitikoa edo zuzenean kritikoa hartuta, zalantzan jartzen dute mugimendu zintzoa den ala ezkutuko asmoak dituen. Enpresa arrazoi moralengatik iritsi da ondorio horretara, ala bere onurarako ari da, beste behin ere? Moralak aginduta jokutzen du modu etikoan, ala errentagarria delako edo beharrek estutzen dutelako?

Sarri, galdera horienatzean gaitzespen moral hau dago: bertutea ez da puntuagarria bertutetsu izatera behartuta bagaude. Pentsamolde hori interpretazio erlijiosotik hurbilago dago, pentsamolde politikotik baino. Azter dezagun, une batez, ea eraldaketa sozial bat geldiarazi egin behar den jomugatzat duen komunitateari ez ezik eragileari ere onura dakarkiolako. Akaso hain garrantzitsua da borondatea, hobekuntza soziala eta pertsona ororen ongizatea lortzen badira?⁶

Kezka horrez gainera, enpresaren jarrera aldaketari buruzko beste iritzi batzuek beste beldur bat eranstean dute: nolakoa izango den aldaketaren erritmoa. Behin erabakita aldatu beharra dagoela, eraldaketa berehalakoa izatea eskatzen

⁶ Beste arlo bati erreparatuz, agian gizartearen zati batek ez litzuke hainbeste gaitzetsi behar dirutza handiek karitatezko helburuetara bideratzen dituzten milioi askoko legatuak (baldin eta dirutza horiek modu legezkoan lortu badira). Gure nahia izan daiteke aberastasuna modu bidezkoagoan banatzea –eta gogor borroka gaitzetzke horren alde–; baina baldintza horiek ez dauden bitartean, egoera bidegabeak jasaten dituztenek ez dute zertan gaitzetsi filantropo horien legatuen onura jasotzea. Karitatea da, ez justizia, baina laguntza jasotzen dutenek adierazi behar lukete gaiari buruzko iritzia, eta ez estutasunik gabe bizi diren epaileek.

dute pazientzia gutxien dutenek edo egungo sistemaren bidegabekeriak gogor pairatzen dituztenek.

Baina, zantzu guztien arabera, pentsatzekoa da aldaketa motela izango dela. Aukerako mugimendu ebolutibo bat dugu aurrean, ala gizarteak badu bulkada orokor eta kementsu bat gauzatzeko adina interes, sineste eta indar politiko? Izan ere, XXI. menderako funtzio sozial bat beteko duen enpresa eredu bat diseinatzeko pentsamolde esparru bat izan ezean, ez da aldatuko egungo eredu hegemonikoa. Edo eraldaketa behar baino motelago gertatuko da, eta ez du lortuko jardunbide oke-
rrek gizarteko eta ingurumeneko iraunkortasunean dituzten eraginak geldiaraztea.

Lehenago azaldu denez, EESak bi profil oso desberdin eskaintzen ditu, enpresa motaren arabera. Baldintza eta emaitza desberdinak dituzten bi kategoria: bezerotzat kontsumitzailea duten enpresak (B2C) eta bezerotzat beste enpresa bat dutenak (B2B).

Hiru palankek bultzatzen dituzte bezerotzat azken kontsumitzailea duten enpresak (B2C) gogoz militatzera enpresaren erantzukizun sozialean:

- **Akziodunen interesa eta markaren erresilientzia.** Gero eta inbertitzaile gehiagok uste dute korrelazio handia dagoela gobernantza egokiaren eta epe luzerako errentagarritasunaren artean. Mugimendu irmo bat da, funts etikoko inbertitzaile deritzenetatik harago iristen dena. Inbertitzailearen konfiantzari esker, beste inbertitzaile batzuen konfiantza handitzen da, eta horrek markaren balioa indartzen du: enpresaren sendotasuna areagotzen da, eta gertaera kaltegarriei edo traumatikoei eutsi diezaieke, edo ziklo ekonomiko baxuetan estimu galera arintzen da. Bestalde, inbertitzaileak interesa agertzen du arrisku etikoei begira, eta, gero eta maizago, enpresa handiek horien iritzia ere aintzat hartzen dute inbertsio baten arriskuen balorazioan.
- **Legeak eta zerga sistema.** Enpresek gero eta eskakizun gehiago dituzte merkatuari informazio ez-finantzarioa emateko, finantzarioak ez diren arriskuen⁷ informazioa, konpainiaren iraunkortasunaren irudi osoa eta fidela emango

⁷ Iraunkortasunaren arloan, informazioaren gardentasunak bulkada handia izan zuen 2014an. Europako Batzordeak informazio ez-finantzarioaren dibulgazioari buruzko zuzentaraua onartu zuen. Zuzentarau horren arabera, Europar Batasuneko 6.000 enpresa handienek nahitaez eman behar dute ezagutzera ingurumenari, arlo sozialari, lan arloari, giza eskubideei, ustelkeriaren aurkako borrokari eta administrazio kontseiluetako aniztasunari lotutako arriskuak kudeatzeko politiken eta tresnen informazioa.

Betebehar hori 2017ko zerga ekitaldian sartu da indarrean Europar Batasun osoan.

duena. Enpresek gizartean eta ingurumenean dituzten eraginak kudeatzeko eta horien kontuak emateko arauen esparrua, inplikazio garrantzitsuak izango dituen iraunkortasuna negozioen alderdi nagusi gisa garatzeko. Eta, bestalde, inbertitzaileentzat eta bezeroentzat gero eta onartezinagoak izango dira zergak deslokatzeko praktikak, eta handitu egingo da enpresei begirako eskakizuna, jarduera gauzatzen duten tokian bertan ordain ditzaten zergak.

- **Kontsumitzaileak.** Kontsumitzaileen estimua erabakigarria da marka ororentzat. Aktibo unibertsal bat dira, bai uneko bezeroak, bai bezero potentzialak; bai errealak, bai lortu nahi direnak. Hala ere, marken eta horien marketin indar ahaltsuen mende daude, gero eta gehiago. Kontsumitzaileak ez du beti izaten aukera iraunkortasunari edo ingurumenarekiko zein giza eskubideekiko errespetuari buruzko promesen egiazkotasuna eta kalitatea egiaztatzeko. Kontsumitzaileak tarteko balorazio bat behar du. Baliteke berak bakarrik ez eman ahal izatea produktu edo zerbitzu baten ezaugarriei buruzko iritzia; ez berretsi ahal izatea enpresa hori sozialki arduratsua dela. Gaixotasun berri bat izango balitz bezala, mendekotasun hori adierazteko hitz berri bat sortu da: *infoxikazioa*.

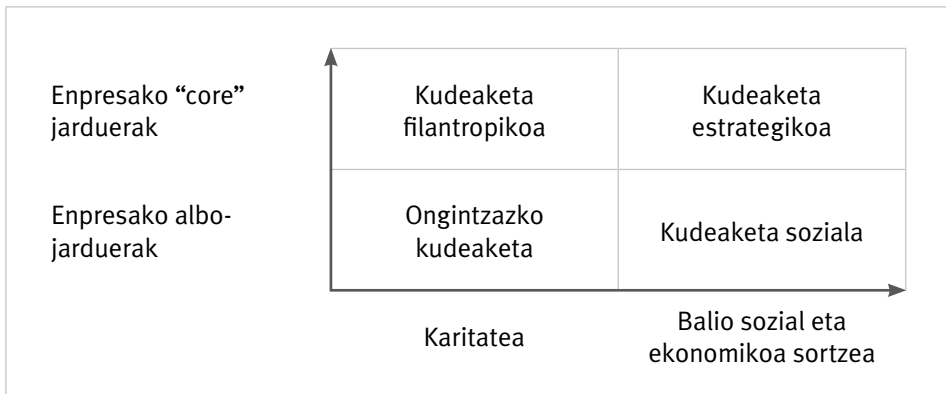
Jomuga izan daitezkeen kontsumitzaile ugari gehitzen ari dira, indarrez hazten ari direnak, belaunaldi artekoak, urbanitak eta garapen bidean dauden herrialdeetakoak (Brasil, Txina eta India), erosahalten handia dutenak (interes handia, hortaz), baina baita konpromiso sozial eta ingurumen konpromiso handia ere. Markek euren esku dagoen guztia egingo dute talde erakargarri horrek ihes egin ez diezaien.

B2C motako enpresek kontsumitzaileari ematen dioten erantzunean sei estrategia bereiz daitezke:

- **Iraunkortasuna kontsumitzailearentzat hautemangarri eta garrantzitsu bilakatzea.** Iraunkortasuneko ziurtagiri batetik edo balantze sozialetik edo jardunbide egokietatik harago, ezinbestekoa da konpainia baten indarguneak agerikoak izatea bezeroarentzat eta inbertitzaileentzat. Izan ere, kanpoko estimua jasotzen badute bakarrik daukate balioa bertuteek; kapital sozial gisa ez da baliagarria agertutako balioa, aitortutakoa baizik.
- **EESa marketinean eta konpainia osoaren salmenta lerroan sartzea.** EESaren oinarriko elementuak produktuaren edo zerbitzuaren estrategian txertatzea. Eta alderantziz. Egiaz, enpresek ez liekete heldu behar euren jarduera nagusitik eta lehian duten posiziotik urrun dauden EESeko ekintzei, horrelakoek ez baitute nahikoa arrisku eta, are okerrago, iruzur gisa har baitaitezke.

Enpresaren erantzukizun sozialaren arloan bere nortasun sakonenekoarekin lotura duten ekintzak gauzatu behar ditu enpresak, eta, ondorioz, ez ditu harrotasunez agertu behar ez dauzkan bertuteak: kudeaketa estrategikoan txerta ditzakeenak bakarrik agertu behar ditu.

- **EESaren betekizunak I+G+Bn txertatzea.** Enpresaren erantzukizun sozialean aitortutako balioek presentzia izan behar dute produktu edo zerbitzuen lerro berriak aurkitzeko eta garatzeko prozesuan, oinarrizko prozesua baita.
- **Kontsumitzaileekiko lankidetzara irekitako berrikuntzarako plataformak sortzea.** Gero eta ugariagoak dira kontsumitzailea eskaintzaren diseinuan txertatzen duten ekimenak, eta batzuek produktuen teknologiaren diseinuan ere txertatzen dute. Modu horretan, eskaintza hobetzen da, zeharka, eta bezeroen konplizitate zuzena lortzen da.
- **Langileak inplikatzeari: langileak, lehen defendatzaileak.** EESeko estrategia transmititzeko indar nagusia dira, eta ezinbestekoak, barne jardunbideak estrategiarekiko koherenteak izan daitezten.
- **Erronkak ezartzea eta eraginak kuantifikatzea.** EESak enpresako beste proiektu batzuen trataera berdin-berdina jaso behar du; ondorioz, zehaztu egin behar dira erronkak, helburuak eta ekintza plana. Enpresa orotako oinarrizko printzipio bat aplikatu behar delako: planifikatu gabeko helburua ez da erdiesten, eta planifikatu baina kontrolatzen ez dena, sarri ez da betetzen. EESak erronkak, aurrekontuak eta eraginak hedatu behar ditu erakundearen. Finkatu egin behar dira, eta enpresaren gainerako helburuek izaten duten ohiko kontrola izan behar dute.



Enpresaren erantzukizun sozialeko jarduna bezerotzat kontsumitzailea duten enpresetakoaren (B2C) oso bestelakoa da bezerotzat beste enpresa bat duten enpresetan (B2B). Nahiz eta interes handia dagoen horiek erantzukizun sozialeko praktiketan inplikatzeko –handiak direlako, eragin ekonomiko handia dutelako, inbertsio bolumen handia dutelako, enpresen sarean oso garrantzitsuak direlako, langile ugari dituztelako...–, ez dute B2C motako enpresek adina interes konpromiso hori hartzeko. Azken horietan azken kontsumitzaileak egiten duen presioa jasaten ez dutelako, seguru asko. Pentsa dezagun korporazio handi gutxi sartzen dituztela ingurumena edo giza eskubideak errespetatzeko klausulak, besteak beste, euren artean edo administrazioekin (lehiaketa publikoak, hornidura kateari ezarritako baldintzak...) erlazionatzen direnean; eta B2C motako enpresen bezeroek aintzat hartzen dituzte klausula horiek.

Azken kontsumitzailearen zentsuraren eragin txikia eta markaren izen onaren hedapen murrizta kontuan hartuta, B2B motako enpresek pisuzko bi arrazoi gutxiago dituzte EESeko praktiketan inplikatzeko. Badu logikarik: zergatik ezarriko dizkiote euren buruari eskakizun gehiago, merkatuak ez badizkie eskatzen edo apenas saritzen baditu? Eta, puntu horretara iritsita, B2B enpresak ez saritzeak erraz piztu dezake lehen aipatutako susmo bat, hots, B2C enpresen motibazioa ez izatea euren harrokeriaz aldarrikatzen duten bezain borondatezkoa eta altruista. Agian horiek ere ez lukete bat egingo, ez balute ordainsaririk jasoko.

Nolanahi ere, historiaren amaiera ez da ez hain azkarra, ez hain onbidezkoa. Zantzu guztien arabera, badirudi EESaren mugimendua geldiezina dela eta enpresek beste modu batean funtzionatzea ekarriko duela. B2B motako enpresak barne. Eta kontsumitzaileek nahiz inbertitzaileek B2C motako enpresei tiratzen jarraituko dutela, eta horiek, era berean, B2B motako enpresei (nahiz eta horientzat babes erantzun bat den eta ez duten bilatzen komunitatea erakartzea).

Presio gutxiago jasotzen badute ere, B2B enpresek honako hauek egin behar dituzte:

- **Tamaina eta jarduera sektore bereko gainerako enpresek betetzen dituzten legezko eta arauzko eskakizunei erantzun.** Adibidez, finantzarioak ez diren arriskuen informazioa eman. Edo GRI, txosten globaleko ekimena eta beste eskakizun batzuk bete. Erantzukizun berberak dituzte, baita zigorrei dagozkienak ere, delituzko praktiken kasuan. Giza eskubideen enpresa indizearen emaitzak (CHRB, ingelesezko siglen arabera) erabiltzeko eskaerak ez ditu kanto uzten B2B enpresetako inbertitzaileak.

- **Talentua erakartzea eta horri eustea.** Eta barne jardunbide etikoak mesedegariak dira horretarako.
- **Modu berean kudeatzea irudia eta izen ona.** Sare sozialetan enpresetako jardunbideei buruz adierazi ohi diren iritziak ez dira gelditzen B2C motako enpresen atean. Gardentasunaren eskaerak edo esandakoa ez betetzeagatiko salaketak berdin-berdinak dira bezerotzat beste enpresa bat duten enpresentzat. Baita konparaziozko azterketak, barne prozesuen trazabilitateari buruzko judizioak, hornitzaileen eta horiek ingurumenari dioten errespetuaren gaineko iritziak edo giza eskubideen urraketan zentsura ere. Herritarrak/bezeroak gaizki egindako ia guztia salatzen du, bai B2C enpresetan, bai B2B enpresetan.
- **Inbertitzaileek, izan banakakoak edo funtsetako partaideak, arrisku etiko txikia saritzen dutela jakitea.** Horixe bera gertatzen da B2C enpresen kasuan ere. Bezero diren enpresek gaitzesten ez badituzte ere, inbertitzaileek ez dute sozietate batean inbertituko, ustekabeen devaluatu egin badaiteke sozietate horren burtsako kotizazioa edo sareetan boikota jasan badezake, jardunbide desegokiak izateagatik.

5. Gomendatutako bibliografia

Abenoza, Sira, Carreras Ignasi eta Sureda María (2015), *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*, ESADE Berrikuntza Sozialeko Institutua eta PWC (Lidergo Sozialeko ESADE-PWC programa, 2014-2015)

<http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation/publicaciones/ong>

Espainiako Fundazioen Elkartea, *Reforma de incentivos fiscales al mecenazgo*.

www.fundaciones.org

Cortina, Adela (2016), «Economía ética para un tiempo nuevo», *honoris causa* doktore inbestitu zuten eguneko ekitaldiko *lectio magistralis*, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo.

<http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/memorial-adela-cortina/documento?i=1340117522820>

Industriaren eta Enpresa Txiki eta Ertainen Zuzendaritza Nagusia (2015), *Retrato de las PYME 2015*.

<http://www.ipyme.org/es-ES/AreaEstadisticas/Paginas/InformesPYME.aspx>

Forética (2015), *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*.

http://www.foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

Innerarity, Daniel (2008), «Un mundo sin alrededores». *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* 82-83, 51-55.

[https://www.cidob.org/articulos/revista_cidob_d_afers_internacionals/un_mundo_sin_alrededores/\(language\)/esl-ES](https://www.cidob.org/articulos/revista_cidob_d_afers_internacionals/un_mundo_sin_alrededores/(language)/esl-ES)

Olcese, Aldo (2013), *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*, Europako Batzordea. Espainiako ordezkariak.

Valor, Carmen, eta Marta de la Cuesta (2008), «El papel del tercer sector en la promoción de la RSE: Análisis de cuatro vías de actuación», *Revista Asturiana de Economía* 41 (2008) 25-41.