

01

Enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzarako gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2007ko urria



3s_kudeaketa

Enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzarako gida

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

2007ko urria

Egileak: Pedro Beitia, Isabel Massa eta Begoña Rey

Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea

Inprimaketa: Berekintza

ISBN-13: 978-84-611-8421-7

Lege-gordailua: BI-2590-07

Prezioa: 10 euro

Argitalpen hau doan deskarga daiteke web gune honetatik: www.3sbizkaia.org

ENPRESEN ETA IRABAZI ASMORIK GABEKO ERAKUNDEEN ARTEKO LANKIDETZARAKO GIDA

Aurkibidea

1. Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren aurkezpena	5
2. Argitalpenaren xedea	6
3. Zer da erantzule izatea?	7
4. Enpresak - IAGE harremanaren eboluzioa eta lankidetzaren mailak	10
5. Lankidetzaren, enpresa eta IAGE-entzaren balioa sortzeko gisa	14
6. Oztupoak eta arrakasta faktoreak enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzan	15
7. Lau aukera lankidetzaren prozesua planteatzeko	17
8. Hamar pauso lankidetzaren prozesua ezartzeko	18
8.1. Lankidetzaren prozesuak hasteko arrazoen gaineko hausnarketa	18
8.2. Interes-taldearen eskaerak eta espektatibak identifikatu	20
8.3. Lankidetzarako markoaren definizioa: helburuak eta lankidetzaren moduak	21
8.4. Lankidetzaren prozesurako baliabideen ekarpena identifikatu	22
8.5. Erakundeak aukeratzeko irizpideak	24
8.6. Egingo den proiektua identifikatu	25
8.7. Proiektua interes-talderi jakinarazi	26
8.8. Lankidetzaren proiektuaren definizioa	27
8.9. Lankidetzaren hitzarmena sinatu	28
8.10. Proiektua martxan jarri eta bere jarraipena egin	28
9. Etorrizuneko erronkak	28
10. Glosarioa	29
Erreferentzia bibliografikoak	33
Eranskina	41

1. Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiaren aurkezpena

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia informazio eta dokumentazio, ikerketa aplikatu eta sustapen zentroa da, hirugarren sektorean espezializatua, irabazi asmorik gabekoa eta independentea. Hirugarren sektorea sendotu eta erakundeen esku-hartzearen eta kudeaketaren berrikuntza eta hobekuntza sustatu nahi ditu.

Behatokia 2007 jarri da abian, Bizkaiko Foru Aldundiko Gizarte Ekintza Sailaren, BBK-Gizarte Ekintzaren eta EDE Fundazioaren arteko lankidetzaren proiektu gisa. Hirugarren sektorearekin eta irabazi asmorik gabeko erakunde batekin harreman esplizituaren apustua egin duten bi agenteen arteko lankidetzaren da, hain zuzen ere, proiektu berri hau sortzen lagundu duena.

Proiektu hau nahitaez irekia eta partekatua da. Halaber, sektoreko erakundeekin eta bere sareekin lankidetzaren garatuko da; beren kultura eta esku-hartze eta kudeaketa jarduketak onak formalizatzen eta sozializatzen lagunduko du. Eta aldi berean, beste sektoreen irabazi asmoa duen sektore pribatua eta sektore publikoa- eta agenteen balio, aukerak, eta jarduketak onak txertatzea ahalbidetuko du.

“3S Kudeaketa” bildumak hirugarren sektoreko erakunde eta sareei eta interesatuta dauden agentei honako hau eskaini nahi die: esparru orientagarri bat eta beren kudeaketa arlo desberdinetan hobekuntzak eta atal berritzaileak txertatzen lagunduko dizkieten tresnak.

Berrikuntzari – beren identitatearen eta balioen fideltasunetik, hirugarren sektoreko erakundeek beren misioa betetzeko bide berriak aztertzen lagunduko dieten aukera eta praktikak garatzeari eta erabiltzeari- eta agenteen arteko lankidetzari ematen diogun garrantziak eragin du bildumako lehen zerbaki hau enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzari buruzkoa izatea.

Honela, lehen zerbaki honek hirugarren sektoreko erakundeek eta enpresei lankidetzako proiektuak sustatzeko printzipioak, prozedurak eta tresnak eskaini nahi dizkie. Xedea, praktikaren bidetik, elkarren arteko ezagutza eta naturaren, balioen eta aktore bakoitzaren kulturaren errespetuaren bidetik euren misioa betetzen aurrera egiten lagunduko dieten sinergiak sortzea eta handitzea da.

2. Argitalpenaren xedea

Gidaren jatorria **enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen arteko lankidetzaren hobetzeko partaidetzako ekintza ikerketa proiektu** bat da. Proiektu hau Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailaren babesarekin eta Egiera Elkartearen laguntzarekin egin zen.

Enpresaren Erantzukizun Soziala (EES), hiritartasun korporatiboa, gobernu ona, enpresa-etika, kausazko marketina, eta horrelakoak gaitzat dauzkaten gero eta ikerketa, prestakuntza proposamen eta argitalpen gehiago dago. Hala ere, enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen -hemendik aurrera IAGE- arteko lankidetzaren arreta jartzen duten eta mota honetako esperientziak-lankidetzaren proiektuak egiteko irizpideak, prozedurak eta tresnak eskainiz- bultzatzen lagunduko duten argitalpenen defizita dago.

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokitik, gure interesa hirugarren sektoreko erakundeen eta beste agente sozialen arteko lankidetzaren bultzatzean datza, oro har. Funtsezko arrazoia hau izanik, kasu partikular honetan, IAGE-ei eta enpresei tresnak eskainiko dizkiegu. Tresna hauen bidez, agente bitartekari batekin edo gabe, aukera izango dute lankidetzaren aritzeko edo bideragarriak diren lankidetzaren aukerak identifikatzeko beharren eta aukeren gainean hausnarketa egiteko eta lankidetzaren proiektuak abian jartzeko prozedurak eta beharrezkoak diren bitartekoak ezartzeko.

Ez dugu zalantzarik: enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzak biak indartzen ditu, euren erantzukizun soziala garatzen, ezagutza esanguratsuak berritzen eta trukatzeko laguntzen die, bai erakundeen kudeaketarako bai batzuk zein besteek egiten duten jarduerarako ere.

Gida honek izaera berritzailea duten proiektuak edo baliabide eta zerbitzu trukaketarako proiektuak aurrera eramateko, maila filantropiko batetik haratago, lankidetzaren proiektuak ezarri nahi dituen Bizkaiko IAGE eta enpresa ororentzat tresna erabilgarria izan nahi du.

Argitalpenaren xedea

Enpresen eta irabazi asmorik gabeko erakundeen (IAGE) arteko lankidetzaren proiektuen abiaraztea errazteko irizpideak, prozedurak eta tresnak proposatu.

Gida CD batean ere aurkeztu da. Argitalpeneko edukiez gain lankidetzaren prozesuari atxikitako prozedura desberdinak aurrera eramateko tresnak ere badauzka, lankidetzaren planteatzeko ematen diren lau aukerei egokituak.

Erantzukizun sozialaren arloan erabiltzen den hizkuntzaren antzekoa erabiltzea erabaki da. Era honetan testua ulerterraza egingo zaie jada ezagutzen duten pertsonen eta erakundeen eta aldi berean testua baliagarria izango da ezagutzarik eta alde aurreko esperientziarik ez dutenen hastapenerako.

Gidan erabili diren kontzeptuen ulermena errazteko eta lankidetzaren prozesuetan terminologia komunaren erabilera sustatzeko, terminoen glosario bat txertatu da.

Ulermena errazteko asmoz, bi atal bereiztu dira argitalpenean.

Lehen zatian: enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzarako esparru egoki bat aurkeztu nahi da, era laburrean baina sistematikoan. Bertan txertatuta:

- sarrera laburra erantzukizun sozialaren inguruan (“Zer da erantzule izatea?”);
- enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzan eman den eboluzioaren azterketa;
- bi aldeentzat lankidetzan sortu den balioaren deskribapena;
- lankidetzan oztopoak eta arrakastaren faktore nagusiak identifikatu.

Bigarren zatian: lankidetzaren prozesuak inplementatu nahi dituzten enpresei eta IAGE-ek informazioa eman eta irizpideak, prozedurak eta tresnak eskaini.

Proiektu bateratuak abian jartzeko tresna praktikoak eskaintzeaz gain, argitalpen honen bidez enpresa-sektorean eta irabazi asmorik gabeko sektorean lankidetzarako dauden zenbait oztopo gainditzeko laguntzea eta bi sektoreen arteko komunikazio bideak irekitzen eta lankidetzaren aukerak identifikatzeko laguntzea espero dugu. Horrela izango balitz, gure asmo nagusia lortuko genuke.

3. Zer da erantzule izatea?

Gaur egungo ingurumen sozio-ekonomikoan berau osatzen duten agenteen orientazio estrategikoei, bere antolamendu-kulturari eta beren jardueraren garatzen duten testuinguruarekin mantentzen duten elkartrukeari eragiten dioten aldaketak sortzen dira.

Globalizazioaren ondorioz enpresak, erakundeak oro har eta agente sozialen multzoa aldaketa esanguratsua egitera behartuta daude, bai beren jardueran bai beren kudeaketan eta erakunde-kulturaren ere. Bestalde, ikuspuntu sozialetik, ingurumen ikuspuntutik ... globalizazioaren eragin negatiboak aurre egiteko, ikuspuntu berriak sortzen ari dira kudeaketan, zeintzuek sozialki erantzule diren praktika eta erakunde-kultura txertatu nahi duten.

Testuinguru honetan, enpresen jasagarritasuna (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa) beren biziraupenerako helburu garrantzitsua da, epe ertain-luzera. Hortaz, Enpresaren Erantzukizun Sozialaz (EES), hiritartasun korporatiboaz, enpresa-etikaz, emaitza-kontu hirukoitzek, eta abarrez hitz egiten hasten da. Enpresak gizartean duen papera birplanteatzen duten terminoak dira, eta beste agente sozialekin batera sare-lanaren garrantzia azpimarratzen dutenak.

EES-en izaerari buruz desadostasun ugari dago eta oraindik osatzen ari den kontzeptua dela esatera ausartzen gara. Enpresa askotan akziodunetan, bezeroetan pertsonal-langilean eta aktibo ukigarrietan eta epe motzerakoetan oinarritutako ikuspuntua mantendu da. Baina enpresa iraunkorrerako joera gero eta handiagoa da. Kasu honetan bere orientazio estrategikoan gai sozialak eta ingurumenekoak txertatzen dira, eta interes-talde guztietara zuzendutako ikuspuntua hartzen du, epe luzerako bisioarekin eta aktibo ukigarri eta ukiezinen kudeaketa eginez, hala nola, kapital intelektual, garrantzitasuna, izen ona edo berrikuntza.

Beraz, enpresa kudeatzeko modu berri bat da, arlo guztietan bikaintasuna bilatzearekin lotua. Ondorioz, enpresa erantzulearen kontzeptua zabaltzen hasi da, bai Enpresa Txiki eta Ertainen (ETE) kasuan bai enpresa handietan ere. Produktu eta zerbitzuen eskaintza edo enplegu sorrera terminoetan sortzen duten balio sozialetik urrunago, enpresak jarduten duten ingurunean elkarriketa eta konpromisoa ezartzera gero eta behartuago daude sozialki.

Era honetan eraikuntza sozialean gero eta garrantzitsuagoa den papera hartzen dute. Horrek, ordea, ez dakar erantzukizun publikoa ezta sozietate zibilaren ekimena ordezkatzea edo kaltetzea.

EES hobeto ulertzeko definizio garrantzitsu batzuk

2001ean argitaratutako Europako Batzordearen¹ Liburu Berdeak zioen "enpresen erantzukizun sozialaren definizio gehienek kontzeptu hau honela ulertzen dute: enpresek, beren eragiketa komertzialetan eta solaskideekin dituzten harremanetan kezka sozialak eta ingurumen kezka era boluntarioan txertatzea Sozialki erantzule izateak ez du soilik betebeharrak juridikoak ondo betetzea esan nahi; betebeharrak betetzeaz gain, giza-kapitalean, ingurunean eta solaskideekin harremanetan «gehiago» inbertitzea ere esan nahi du.

Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioak deitutako Adituen Foroaren² arabera, enpresen erantzukizun soziala, "indarrean dauden betebeharrak legalen betetze zorrotzaz gain, bere gobernuan eta kudeaketan, bere estrategian, politikan eta prozeduretan era boluntarioan kezka sozialak, lan inguruko kezka, ingurumenekoak eta giza eskubideen errespetua txertatzea, zeintzuek beren interes taldeekin dituzten harremanetatik eta elkarrizketa gardenetik sortzen diren, era honetan beren ekintzetatik eratorritzen diren ondorio eta inpaktuak bere gain hartuz."

Erantzukizun sozialaren kontzeptua sakonago aztertzeko, **Enpresaren Gizarte Erantzukizuna (EGIERA)**³ elkarteak egindako EESaren definizioa hartuko dugu erreferentziatzat. Bertan hiritartasun korporatiboa eta enpresa iraunkorra bezalako kontzeptuan jasotzen dira.

"Enpresen gizarte erantzukizunak beraien berezko hiri nortasunean ditu erroak, eta denon interesa enpresa proiektu osoari balioa ematen dion elementu nagusitzat hartzen duen izaera da. Enpresa proiektu hau gizartearen barruan dago, eta bere baitan, etengabeko konpromisoa mantentzen du, aipatutako proiektuaren inguruan, bere aurreko, gaur egungo eta geroko ekintzen eraginpean dauden edo egotea aldarrikatzen duten kolektiboek aurkezten dituzten interesei erantzuna emateko.

1 EUROPAKO BATZORDEA. *Liburu Berdea. Enpresen Erantzukizun Sozialerako europar markoa sustatu, COM (2001) 366 amaiera* 2001eko uztailaren 18a, 35 or.

2 LAN ETA GIZARTE GAIETARAKO MINISTERIOA. *EESko Adituen Foroaren I, II eta III lan-sesioen ondorioak* [linean] Madril: MTAS, 2006, 8 or.

3 EGIERA elkarteak proposatutako definizioa. www.egiera.org helbidean eskuragarri..

Izaera honek berarekin dakar enpresa, bere eraginpean dauden guztientzako balorea sortzeko gai izan dadin beharrezkoak diren orekak etengabeko bilaketarako konpromisoa. Enpresaren eraginpean dauden hauek beraien erantzukizunak onartu eta beraien eskubideak erakusten dituen elkarrizketa zabalitzen dute. Gizarte erantzukizuna duen enpresa bere estrategia eta ekintzen arlo etikoan zein soziopolitikoan eta naturan sortzen dituzten ondorio guztien jakitun da, eta bere jokaerak aldatuz doa, kaltetuenei arreta berezia eskainiz, inguragune eta ekonomiaren jasangarritasunaren beharra eta justizia, berdintasun zein norberaren duintasunarekiko begirunea kezka nagusiak direlakoan. .

EES kontzeptuaren hainbat ezaugarri:

Boluntarietatea. EES enpresak borondatez onartzen duen estrategia da, laneko legeria betetzen, eskubide sozial nazionala betetzen eta nazioarteko laneko legeak betetzen laguntzen duena.

Interes-taldeekin harremana: Enpresak bere estrategian kontuan dauzka bere enpresa-ekintzen eragina jasan dezaketen guztiek enpresaren funtzionamenduaren inguruan dituzten espektatibak. Hau da, interes-talde guztien espektatibak dauzka kontuan, eta era egokian betetzen ditu.

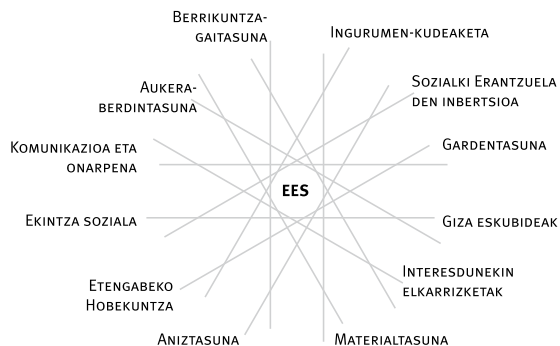
Interes komuna enpresa proiektu guztiari balioa ematen dion elementu nagusia da. Eta, hortaz, kolektibo desberdinek planteatzen dituzten interesak hartzen ditu kontuan.

EES berez **prozesu dinamiko**a da, eta enpresako arlo funtzional eta prozesu guztiei eragiten die.

EES bikaintasunerako bidea da.

Erakunde bakoitzak bere proiektura eta beharretara gehien egokitzen den erantzukizun sozialeko estrategia definitu behar du. Hortaz, ez dago eredu zehatzik, baina bai kontuan hartu beharreko arlo komunak.

Jarraian EESren barruan kokatzen diren elementu eta printzipio komunenak adieraziko ditugu:



Bestalde, erantzukizun soziala ez da soilik enpresen kontu bat. Irabazi asmorik ez duten erakundeek, sektore publikoak eta agente sozialek ere aplika dezakete, oro har.

Berriz ere EESan adierazi ditugun elementuei eta printzipioei so egiten badiegu, IAGE-etara egokitzen direla ikusiko dugu: berrikuntza-gaitasuna, ingurumen-kudeaketa, gardentasuna eta kontu arrazoiak ematea, erakundearen jardueran interesatuta dauden taldeekin elkarriketak (interes-taldeak), aniztasuna eta barne hartzea, eta abar.

IAGE-ek, enpresek bezala, erantzukizuna dute ingurunearekin eta onartu egin behar dute. Onarpen hori ez da, zuzenean, bere irudi juridikotik eratortzen. Erantzukizun hori onartzeak gardentasuna eta kontu arrazoiak ematearekin konpromiso bat hartzea esan nahi du, besteak beste. Horrek erakunde bakoitzaren sinesgarritasunean, zilegitasunean, konfiantzan eta garapen iraunkorrean eragingo du, eta hirugarren sektorean orokorrean.

Era berean, eta gero eta gehiago, hiritarrek presio soziala sortzen dute kontsumitzaile, akziodun, hautesle, bazkide, emaila... diren neurrian. Eta erakunde eta instituzio guztiei kontu-arrazoiak ematea eskatzen die (enpresak, entitateak, administrazio publikoak...). Horrela hiritarren beren erabakiak hobeto bidera ditzakete (babesa, lan boluntarioa, kontsumoa, inbertsioa, botoa...), betiere beren aukera eta balioen arabera.

Pertsona arduratsuek, beren akzioa bideratzen duten baloreak dituztenek, betebeharrak eta eskubideak betetzen dituztenek, kolaboratzaileak eta parte hartzaileak direnek, erakundeei eta instituzioei interpelatzen diete batera ekiteko, behar errealei erantzuteko, sarean lan egiteko, berritzaileak izateko, kalitatezko produktu eta zerbitzuak eskaintzeko, ingurumena errespetatzeko, lana sortzeko, hiritarren kontzientzia sustatzeko, behar eta arazoak identifikatzeko eta konpontzeko eta asetzeko, etab.

4. Enpresak – IAGE harremanaren eboluzioa eta lankidetzak mailak.

Enpresa Bikaintasunaren Eredu Europarrak (EFQM) planteatzen duen bezala, erakunde eta enpresek ikuspuntu etiko bat hartu beharko lukete, bakoitzaren interes-taldeei –enpresak edo IAGEak berak eta besteak- beren jarduera sozialki erantzulearen berri eta beronen emaitzen berri emanaz. Horrela euren konfiantza bultzatuko eta enpresaren edo erakundearen jardueran partehartzea bultzatuko lukete.

Enpresek eta erakundeek beren interes-taldeekin izandako harremana ez da beti horrelakoa izan. Gaur egun ere, zenbait enpresa eta IAGE-ek ez dituzte ezagutzen lankidetzak eskaintzen dizkien aukerak edo beste agenteari buruz bisio negatiboa dute.

Izan ere, enpresak-IAGE lankidetzari dagokionez, harremanek eboluzioa izan dute: etsaitasuna eta mesfidantzatik edo interesik eza eta elkarren berri ez jakitetik, enpresak IAGEari laguntza ekonomikoa ematera pasatuz, edo ekintza txikiak eta lankidetzak proiektuak garatzea, aliantza harremanetara edo lankidetzak estrategikorantz joz.

Hostilidad	Mesfidantza/ elkarren berri ez jakitea	Lankidetzak		
Kanpainak eta salaketak enpresen jardueren kontra.	Informazio falta, aurreiritziak, beste agentearen bisio negatiboa, interesik eza.	Babesletza eta mezenasgoa.	Kausazko marketina, bidezko merkataritza, enpresa-boluntarioritza	Garapenerako lankidetzak, aliantza estrategikokoak.

Bestalde, enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzak modu ugariak dira eta maila desberdinetan ezar daitezke. Lankidetzak maila berean mantentzen daitezke edo progresioan lankidetzak modu konplexuagoetara eta dibertsifikatuagoetara egin dezakete aurrera.

Badaude oinarrikoagotzat jo ditzakegun lankidetzak mailak, hala nola, babesletza eta mezenasgoa, filantropian oinarrituak. Ekintza filantropikoak, kasu gehienetan, laguntza-orientazioa dauka, eta xedeak enpresaren irudia hobetzea edota enpresaren jabe direnen interes pertsonala kanalizatzea dira. Aldi berean enpresak kenkari fiskala izango du egin duen laguntza-ekonomikoagatik.

Laguntza-ekonomiko honen garrantzia, kasu askotan, enpresako jabeek komunitatearekin duten konpromiso mailaren arabera izaten da. Ez du nahita ez loturarik egon behar bere estrategi plangintzarekin.

Tradizioaren arabera, enpresek IAGEak diru-dohaintzen edo espezie-dohaintzen hartzaile gisa identifikatu dituzte eta ez biek duten interes berari ekiteko lankidetzak proiektuak aurrera eramateko agente gisa. Enpresen eta IAGE-en arteko harremanaren planteamendu klasiko honetan ez da honakoa kontuan hartzen: enpresen ekintzek berek IAGE-ek konpondu nahi dituzten arazo edo behar sozialak konpondu –edo sortu- ditzaketela, eta IAGE-ek enpresen emaitzak eta kudeaketa hobetzen lagun dezaketela. Era berean, ekarpen ekonomikoetan edo espezie ekarpenetan oinarritutako planteamendu honek, ia norabide bakarrekoa denak, menpekotasun harremanak sortzea ekar dezake, -IAGEak enpresekiko-, apurtzeko zailak direnak.

Maila filantropiko honetan, IAGE-entzat nahikoa da bere entitateko programa nagusirako finantzaketa lortzea, eta enpresa soilik baliabide ekonomikoetarako iturri gisa ikusten dute.

Aurreratuagotzat eman ditzakegun beste maila batzuetan, oraindik ere lankidetzak estrategikora trantsizioan, kausazko marketina, enpresa-boluntariora programak, eta abar daude.

Kasu honetan enpresa-estrategiak enpresaren irudi ona zabaltzean eta bezeroen eta langileen satisfazioa handitzean jartzen du arreta. Lotura handiagoa dago enpresaren jarduerarekin eta konpromiso handiagoa dago komunitatearekin. IAGE-ek garatzen dituzten proiektuetarako ekarpen ekonomikoak gain, hiritarrentzat, langileentzat... eta enpresarentzat berarentzat ere interesa duten jarduerak babesten ditu. Horrela lehiaketa hobekuntza eta izen ona lortuko ditu, eta sarritan, horrek emaitzen hobekuntza dakar.

Ekintza mota hauek bere plangintzan nolabaiteko pentsamendu estrategiko maila eskatzen dute. Izan ere, ekintzek gizarteari begirako esku-hartze mota artikulatu behar dute, enpresek dituzten helburu eta interesekin. Ekintzak beste proiektu batzuetara bideratzen dira, non norabidea, nolabait, bi aldetaranzkoa den eta balore trukea dagoen kanpo nahiz barruko bezeroekin, enpresak bere jarduera egiten duen komunitatearekin, eta abar.

Bestalde, erdi maila honetan dauden IAGE-ek, enprekin dituzten harremanak heldutasun handiagorekin planteatzen dituzte, eta lankidetzak eskaini diezazkien aukeren bisio handiagoa dute. Beren jardueren garapena eta zabalkundea babestuko dituzten gaitasun gehiago behar dituzte, eta enpresa aipatu gaitasun horiek eskaini ditzakeen agente gisa ikusten hasten dira. Aldi berean, enpresen izaeratik arrazoitzeko gai dira, eta beraiantzat interesgarriak izan daitezkeen lankidetzak jarduerak identifikatzeko gai dira. Halaber, proiektu berritzaile hauek garatzeko edo baliabide eta zerbitzuak trukatzeko erakundeak dituen gaitasunak ere identifikatzeko gai dira.

Lankidetzaren estrategikoaren mailan, lankidetzak enpresaren eta IAGEaren arlo guztiak hartzen ditu bere baitan, bere misioaren zatia da, eta hortaz, epe luzerako konpromisoa eskatzen du, bai bien artean bai ingurunearekin. Lankidetzaren maila hau erantzukizun sozialaren ikuspuntu batekin erlaziona daiteke, non bai enpresak bai IAGE-ek bisio integrala duten (barne eta kanpo dimentsioa), balioa sortuz beren interes-taldeentzat eta baita hiritarrentzat ere.

Sareko lana adostutako balore batzuetan eta justiziarantz, elkartasunerantz eta guztien onerantz adostutako orientazio partekatuan oinarritu behar da. Lankidetzaren, beraz, erakunde erantzule eta solidarioen artean, gardentasunerako konpromisoa dutenen artean eta antzeko baloreak dituen antolakuntza-kultura dutenen artean ezartzen da.

Bere ekintzaren inpaktua neurtzeko ekintzei dagokionez, erantzukizun sozialaren estrategien garapen eta lankidetzaren maila hauek dauden enpresek, era boluntarioan, eta gero eta gehiago, jasangarritasun txostenak egiten dituzte. Bertan globalki bere jardura sozialaren, ekonomikoaren eta ingurumenekoaren berri informatzen dute. Kasu askotan, IAGE-ek beraiek betetzen dute agente egiaztatzaileen papera enpresen EES arloa aztertzeko.

Hau ez da gertatzen beste maila batzuetan dauden enpresen kasuan, hala nola, maila filantropikoan edo trantsizio mailan dauden enpresetan. Beren jardura ebaluatzeko eta bere berri emateko tresna nagusienak jardueren memoria, kostuen analisia eta antzekoa izaten jarraitzen dute. Tresna hauen bidez ezin da enpresaren ekintzaren inpaktu globalaren ebaluazio egokia egin eta ezta lankidetzaren prozesuen ebaluazioa ere.

Bere inguruneen enpresek duten lankidetzaren inguruan heldutasuna lortu duten IAGEak bere erabiltzaileentzako balorea sortzen, eraginkortasuna eta jasangarritasuna maximizatzen eta beste agenteentzat erakargarri egingo dituen balore bat erakusten saiatzen dira, betiere izateko arrazoiaren eta egiteko moduaren artean koherentzia edukiz.

Laburbilduz, eta Manuel Sacerdotek adierazten duen bezala, “gizartean bizitzeak besteekin akordioa lortzea eskatzen du; eta ondorioak onurak eta erantzukizunak dira, guztiontzat, gurutzatuak eta anitzak, baina izaera eta betebeharrak beretik.”⁴

4 Sacerdote, Manuel “*Nuestra Responsabilidad Empresarial*”, La Nación Egunkaria, 1999/11/05.

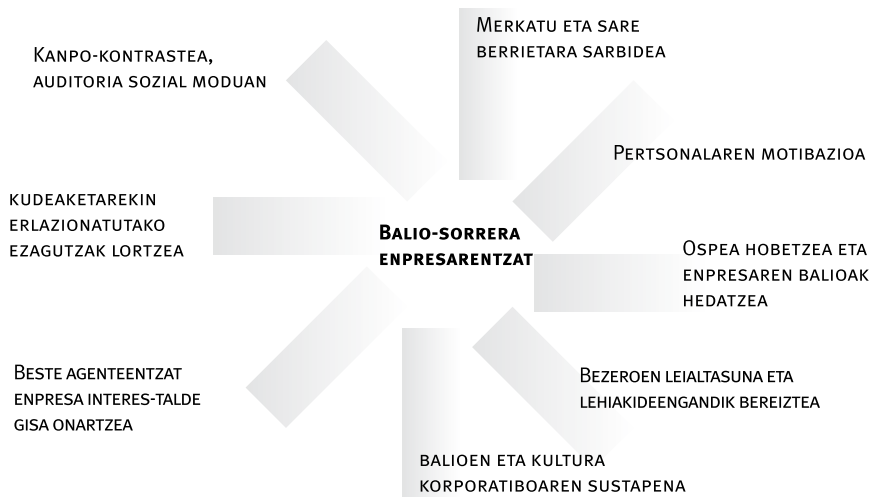
Jarraian bi agenteen ikuspuntutik adierazitako hiru mailak aurkezten dira (IAGE-enpresak):



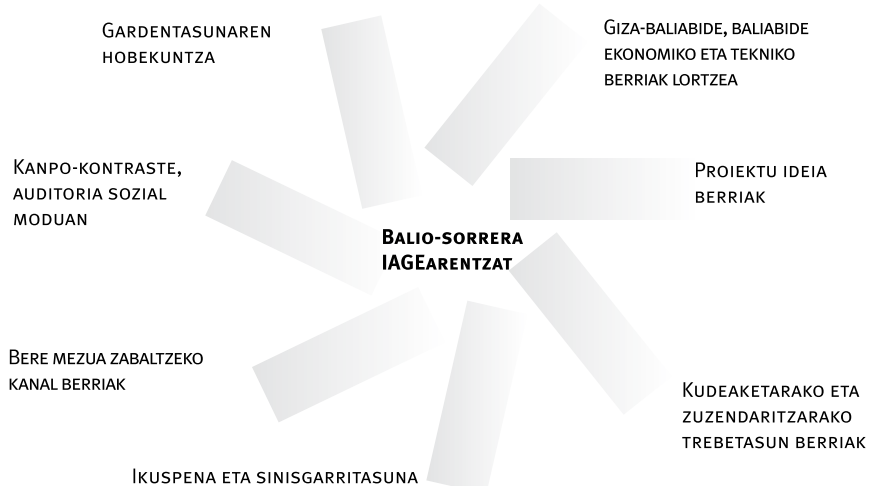
5. Lankidetza enpresarentzat eta IAGEarentzat balio sortzeko faktore gisa

Enpresak bere lehiakortasuna hobetu eta aberastasuna sortu nahi du, baina nahi hori ez dago parte hartzen duen gizartearen helburuen kontra. Enpresa batek ez du luze iraungo bere jarduerak gizartearekin interes-gatazka planteatzen badu. Hori dela eta beharrezkoa da, bai enpresak bai gizarteak ere, bere harremanean, guztien ongia bilatzea.

Enpresa batek, bere inguruneko IAGE-ekin lankidetza esperientziak egiten baditu, besteak beste ondorengo balioak sortzeko aukera izan dezake:



IAGEarentzat:



Zentzu honetan, lankidetzak, erakundeen eta enpresen erantzukizuna, baliabideak eta gaitasunak handitzeaz gain, aukera ematen die erakunde nahiz enpresei komunitatean era globalagoan esku-hartzeko, ideia berriak sortzeko eta komunitatean duten inplikazioa handitzeko eta bere garapenean laguntzeko.

Enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzak esperientziak biek partekatzen duten kapital soziala handitzen lagunduko dute. Putnam-ek⁵ hala definitu zuen: "... Elkarrekiko onurarako ekintza eta lankidetzak errazten duten sare, arau eta konfiantza".

Azkenik, lankidetzak estrategiko eta ko-erantzulerantz iristeko, beharrezkoa da bi aldeek gardentasuna, koherentzia, kudeaketa eraginkorra bermatzea eta lankidetzak txiki arrakastatsuek garatzea.

Era honetan, enpresek IAGE-ek gardentasuna eta bere kudeaketa jarduerari onak egitea eskatzen diete, euren konfiantza handitzeko asmoz. IAGE-ek, aldiz, enpresei portaera erantzulea eskatzen diete enpresaren jarduerari dagokionean eta barne koherentzia handiagoa.

6. Oztupoak eta arrakasta faktoreak enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzan

6.1. Oztupoak

Gaur egun, gero eta interes handiagoa dago erantzukizun soziala sustatuko duten ekimenak bultzatzeko eta kolektibo guztiak inplikatu dituztenak: enpresak, IAGEak, administrazioak eta gizarteak, oro har. Hau da, agente sozial desberdinen artean ko-erantzukizuna sustatzeko interes gero eta handiagoa dago.

Lankidetzak mailei buruz aurretik aipatu duguna kontuan hartuz, gainera, lankidetzak integralki bultzatzea izango litzateke kontua, lankidetzak ekonomikoa gaituz, enpresaren eta IAGEaren misioarekin koherentea izango zena, epe luzera eta ko-erantzukizun planteamendu baten pean.

Baina, enpresa askoren hasiera puntua, eta baita IAGE askorena ere, planteamendu honetatik urrun dago.

5 Putnam, R. *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, The American Prospect, 13. zbk. 1993.

Enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzan dauden oztopoak

- Enpresetan ez da EES kontzeptua ezagutzen.
- IAGE-en mesfidantza enpresetan EES era eraginkorrean aplikatuko ote den (EES enpresaren irudia garbitzeko tresna den pertzepzioa).
- Etsaitasun harremanak enpresen eta IAGE-en artean (IAGE kudeaketarako baliabide gutxi duen erakunde gisa ikusten da, enpresari segurtasuna bermatzen ez diona. Enpresa, bazterketa, ingurumen arrisku,... egoeren sortzaile gisa ikusten, eta ez proiektu baterako aliantza subjektu gisa).
- Sektore desberdin eta ezezagun bateko erakundeekiko aurreiritziak (beste agenteekin erakundearen kudeaketan eragiten duten konpromisoak hartzeagatik independentzia galtzeko beldurra).
- Bestearen lan egiteko moduetara eta hizkuntzara ez egokitzea.
- Aurrerago nahitaez bete behar direla erakusten duten prozedurak ezartzeko errezeloa.
- Enpresa soilik baliabide ekonomikoen iturri gisa ulertzea.
- Enpresen eta IAGE-en arteko topaketa eta elkarrizketa foro mugatua egotea.
- Aurreragoko lankidetzak jardueratan errekonozimendu publiko eskasa eduki izana.
- Lankidetzak enpresa eta IAGEari beren helburuak lortzen lagunduko dien aukera dela ez hautematea.
- IAGE eta enpresetan ez dira konturatzen beren bazkidea aldatzeko gaitasuna dutela eta aldaketa eraginkorra lortzeko aukera errealak dituztela.
- Baliabideak konprometitzeko eta denbora horretan inbertitzeko beldurra, helburu komuna edo garatu beharreko proiektua argi ez daudenean, edo konfiantzarik, aurretiko lankidetzak esperientziak edo emaitzekiko bermerik ez dagoenean.

Dena den, gardentasuna, kudeaketa eraginkorra eta esperientzia txiki arrakastatsuak dira enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzak estutzen laguntzen dutenak.

Beharrezkoa da, beraz:

- epe luzera lankidetzak mota horiek dituzten potentzialtasunen aprobetxamendu estrategikoa duten proiektuak garatzea ekiditen dituzten oztopoak gainditzea;
- elkarri eraginkorrak diren tresnak eta egiteko moduak transferitzea;
- eta lankidetzak mota hauen inpaktua enpresan eta IAGEan ebaluatzea.

6.2. Arrakasta faktoreak

Lankidetzaren arrakastan eragiten duten zenbait faktore:

- A. Denbora tarte bat utzi hausnarketarako eta informazioa trukatzeko, bi erakundeek elkar ezagutu dezaten.
- B. Gardentasuna bermatu erakunde bakoitzaren motibazioak eta gaitasunak azaltzean.
- C. Prozesuaren lidergoa erabakitzeko ahalmena duten pertsonen esku utzi. Pertsona horiek baina, sentsibilizatua egon behar dira, eta beren solaskideengandik ikasteko jarrera eduki behar dute.
- D. Enpatia eduki bi erakundeetako solaskideen artean.
- E. Bi erakundeek aurretiko lankidetzaren esperientziak izatea beste agente batzuekin (sarean lan egin, aliantzak kudeatu...).
- F. Erakunde berritzaileak izan eta beren egituretan aldaketa kudeatzen ohituta egon.
- G. Kalitatea kudeatzeko sistema eduki edo ezarpen bidean egon. Izan ere, horrek hausnarketa eta sistematizazio prozesuak hasi direla, erakundearen edo enpresaren identitatea eta helburuak definitu direla (misioa, balioak, bisioa) adieraziko du eta lankidetzaren ekintzak kokatzeko plan edo orientazio estrategikoak daudela.
- H. Helburuak argi definitu eta, oro har, lankidetzarako markoa.
- I. Enpresako eta IAGEko interes-taldearen eskaera eta espektatibak kontuan hartu, ekintzen garapenari dagokionean.
- J. Alde bakoitzak jar ditzakeen baliabideei dagokionez, dauden aukerak eta mugak (murrizketak) identifikatu.
- K. Kanpo eta barne komunikazio ona egin (interes-taldeei).
- L. Lankidetzaren kontrol, jarraipen eta ebaluazio egokia egin.

7. Lau aukera lankidetzaren prozesua planteatzeko

Sarreran aipatu dugun bezala, argitalpen honek irizpideak, prozedurak eta tresnak eskaini nahi dizkie IAGE eta enpresei lankidetzaren prozesuak sortu ahal izateko, biek etekina lortzeko, eta bitartekotza agente bat egonda edo egon gabe.

Lankidetzaren prozesua planteatzean 4 aldaera aztertu ditugu, ekimena proposatu duena nor den eta agente bitartekaria egongo den ala ez kontuan hartuz (Ikus Eranskina):

- 1 Aukera: **IAGE** baten ekimenetik abiatuta, zeinak hausnarketa aldi baten ondoren lankidetzaren prozesuak sortu nahi dituen eta enpresaren bat bilatzen ari den;
- 2 Aukera: **enpresa** baten ekimenetik abiatuta; zeinak hausnarketa aldi baten ondoren lankidetzaren prozesuak sortu nahi dituen eta IAGE bat bilatzen ari den;
- 3 Aukera: **bi erakunde** (pare bat enpresa-IAGE) ekimenetik abiatuta, zeintzuek hasierako kontaktu baten ondorioz ideia bat sortu duten eta lankidetzaren batera garatuko duten.
- 4 Aukera: **bitartekotza agente** baten bidez, zeinak lankidetzaren prozesu guztia emango dien.

Nolanahi ere, 4 aukera hauetan guztietan emango dira lankidetzaren prozesua ezartzeko hamar pausoak. Pauso hauek hurrengo kapituluaz azalduko dira.

Erakundeak elkartzen direnean eta informazioa trukatzeko dutenean, honakoa izan behar dute kontuan:

- Ez dagoela bazkide perfekturik.
- Ez dituela inork irizpide guztiak ondo betetzen.
- Funtsezkoena bazkideen artean osagarritasun egokia bilatzea dela beren indargune eta balioetatik abiatuz.

Halaber, komenigarria da beste aldearekin lankidetzaren egiteko ideia dagoenean erakundeetan sor daitezkeen oztopoak eta lehen kontaktuen garapenean egon daitezkeenak gogoratzea.

Hausnarketa aldiaren gerta liteke enpresa eta IAGE konturatzeko, ezin dituztela lankidetzaren prozesuak sortu. Beraz, bazkide berriak bilatu beharko dituzte. Edozein modutan, hausnarketa horrek bazkide berriarekin ezarri beharko duten lankidetzaren markoaren definizioan aurrera egiten eta lankidetzaren izango den erakundeak bete beharko lituzkeen ezaugarriak identifikatzeko lagunduko die biei.

Kasu askotan, eta aurretiko pauso gisa, komenigarria da beste aldeari bakoitzak lan egiten duen sektorearen inguruko informazioa ematean (hirugarren sektorea edo enpresa-sektorea).

Bi aldeek informazio zehatz eta laburra behar dute, bazkide izan daitezkeen erakundeei buruz, bere erabiltzaileei edo bezeroei buruz, jarduketaren eremu geografikoari buruz, parte diren sareei buruz, etab. informazio orokorra eduki ahal izateko. Lehen informazio hau orokorragoak diren kanalen bidez edo bitartekotza agentearen bidez lortzea posible da, eta agian komenigarria ere (Bizkaian Merkatal Ganbara, Cebek, Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia).

Gerta daiteke enpresak eta IAGEak, nahiz eta lankidetzaren aritzeko interesa izan, aurretiko lankidetzaren esperientziarik ez izatea, beste sektoreari buruz ezer ez jakitea, eta ulertzeko arazoak izatea helburuetan, interesetan, hizkuntzan... dauden desberdintasunen ondorioz. Hori dela eta elkarriketan produktibitatea baxua izan daiteke edo ez da produktibitatearik sortuko. Kasu hauetan oso garrantzitsua da bitartekotza agentearen irudia.

8. Hamar pauso lankidetzaren prozesua ezartzeko

8.1. Lankidetzaren prozesuak hasteko arrazoen gaineko hausnarketa

Lankidetzaren prozesu oro barne-hausnarketa denbora tarte batekin hasten da, beste aldearekin kontaktua izan aurretik. Hausnarketa honetan erakunde bakoitzak lankidetzaren aritzeko motibazioak ezarriko dira eta sakonago aztertuko dira.

Komenigarria da beti erakundeak lankidetzaren bere identitatean eta orientazio estrategikoan kokatzea eta beharrezkoa izango da hori, maila filantropikotik urrutiago joango den lankidetzaren maila ezarri nahi denean.

Hortaz, lehen momentu honetan, erakundeek, beren aukeren barruan, zenbait atal nagusi aztertu beharko dituzte. Atal horiek aurrerago emango den lankidetzaren orientazio egokia erraztuko dute. Aipatu atal nagusi horiek honakoarekin daude erlazionatuta:

a) Lankidetzaren erakundearen identitatean eta orientazio estrategikoan kokatzea

Lankidetzaren errazagoa izango da, zentzu handiagoa izango du eta erakunde bakoitzaren helburuak lortzen lagunduko du bere identitatearekin (misioa eta balioak) eta orientazio estrategikoarekin (bisioa, helburuak eta ildo estrategikoak) ondo artikulatuta dagoen neurrian.

Gerta liteke arlo hauek ez esplizitatzea edo erakundearen jardueran beren benetako eragina baxua izatea, eta egunegunekoan kontuan ez hartzea edo tresna zehatzik ez egotea beraiekin jokaeragida egiteko.

Beraz, erakundeak oraindik atal hauek esplizitatu ez baditu, komenigarria da egitea. Eta esplizitatuta edo gabe, komenigarria litzakete ondorengo puntuen gaineko hausnarketa egitea:

- Misioa eta bisioaren deklarazioen edukia eta hobekuntza sozialarekin eta ingurumen hobekuntzarekin duen erlazioa: 'gizartearentzat, bezeroentzat, akziodunentzat... balioa sortzearekin', 'jarduera etikoekin'... erlazionatutako elementuak txertatu.
- Deklarazioen hedapena: erakundearen duten presentzia maila eta berauek kanpoko publikoentzat eskuragarri egotea.
- Bere azterketen periodikotasuna: zenbatero ebaluatzen diren helburuen adostasuna eta erakundearen lorpenak eta bere misioa eta balioetara praktika.
- Berauek egiten eta beren azterketan parte hartzea: idazketan interes-talde zehatzen inplikazio maila eta parte hartzea zehaztu.
- Balioak barneratzeko tresna espezifikoaren beharra: erabakiak hartzea bideratuko dituzten edota erakundearen gatazka arriskuak murriztuko dituzten kode etikoak edo printzipio deklarazioak dauden ala ez aztertu.

Lankidetzaren esperientzia desberdinek erakundearen eta enpresen misioa, beren helburuak, hartzailak eta jarduerak eta bere kultura eta beren balioak aberastu ditzakete.

b) Aurreko esperientzien analisia, bai bakoitzarenak bai besteenak ere

Edozein lankidetzaren maila ezartzeko aukeraz hausnartzeko, gomendagarria da aurretik izandako lankidetzaren eta erantzukizun sozialeko estrategien garapen esperientziak aztertzea, bai norberarenak baita besteenak ere.

Azterketa honek lankidetzak proiektuak identifikatzeko balio dezake. Izan ere, hauek aurreko proiektuen egokitzapenak izan daitezke (egindako ebaluazioen ondorioetatik abiatuz), edo jada existitzen den lankidetzak programa zabalago bateko proiektu zehatzak izan daitezke, adibidez sareen artean.

Aurreko esperientziak aztertzeko, lankidetzak filantropikoa baino gehiago izango den lankidetzak ezartzeko aukeraren hausnarketa egin nahi duten erakunde nahiz enpresek, honakoa egin dezakete:

- Jasangarritasun txostenak bildu eta aztertu (zenbait enpresa jada memoria horiek egiten ari dira): balantze ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa.
- Enpresa-bikaintasunaren eredu europarra (EFQM) bezalako ereduarekin egindako kalitate memoriak bildu eta aztertu.
- Erantzukizun sozialaren marko barruko jarduerak zehatzak identifikatzeko balio duten galdetegi egokituak erabili (CDan proposamen bat dago).

Lankidetzak identitatean eta orientazio estrategikoan kokatzeak eta aurretik izandako lankidetzak esperientziak aztertzeak, -bai norberarenak bai besteenak ere-, erakundeari edo enpresari beste agenteekin lankidetzak aritzeko dituen motibazioak sakonago definitzen eta lankidetzak duten interes maila zehazten lagunduko die.

Egin beharreko hausnarketa zehatzaren laburpena

- Lankidetzak erakundeari edo enpresari identitatean (misioa eta balioak) eta orientazio estrategikoan (bisioa, helburuak eta ildo estrategikoak) duen lekuaz hausnartu.
- Aurretik izandako lankidetzak esperientziak aztertu, bai norberarenak bai besteenak ere.
- Beste agenteekin lankidetzak aritzeko motibazioak eta hasierako interes maila ezarri.

8.2. Interes-taldearen eskaerak eta espektatibak identifikatu

Beren helburuen eta identitatearen –bisioa, misioa, balioak- ikuspuntutik euren dimentsio sozialaren hausnarketa egin eta gero, enpresak eta IAGEak interes-taldearen eskaerak, esplizituak, eta espektatibak aztertu behar dituzte.

Enpresaren interes-taldeak:

akziodunak eta inbertsoreak, pertsonala, enpresa laguntzaileak eta bazkide estrategikoak, hornitzaileak eta azpikontratatistak, hartzekodunak, lehiakideak, bezeroak eta kontsumitzaileak, finantza-erakundeak, bertako komunitateak, estatu eta elkarte eta administrazio publikoak.

IAGEaren interes-taldeak:

IAGEaren aginte-organoa, pertsonala, boluntarioak, erabiltzaileak eta onuradunak, hornitzaileak, enpresak, beste IAGEak eta sareak, administrazio publikoak, estatu eta elkarteak, finantza-erakundeak eta iritzi eta ezagutza-sortzaileak.

Lehenik, ezinbestekoa da, eta ez dago beti bermatua, bai enpresak bai IAGEak beren interes-taldeak identifikatuta edukitzea.

Gainera, komenigarria da eurentzako garrantzi gehien dutenak zehaztea. Beharrezkoa da beren espektatibak edota eskaera zehatzak ezagutzea, hauek lankidetzan egin ahal izango diren jarduerekin erlazionatuz.

Interes-taldeen eskaerak eta espektatibak bildu eta aztertzeo, honakoak erabil daitezke:

- Kalitate memoria, erakundeek kalitate totalaren edo enpresa-bikaintasunaren kudeaketa sistema ezarrita badute.
- Horretarako diseinatutako tresna (CDan proposamen bat dago).

Enpresak eta IAGEak beren interes-taldeein dagokionean zein postu lortu nahi duten zehaztu behar dute. Halaber, biek lankidetzan egin ditzaketen jardueratan talde horiek duten interesa eta parte hartze eta inplikazio maila posiblea ere zehaztu behar dituzte.

Lankidetzaren esperientzien analisia, bai norberarenak bai besteenak, oso baliagarria izan daiteke jardueraren desberdinek interes-taldeen espektatibak asetzen nola laguntzen duten aztertzeo.

Enpresak eta IAGEak zailtasun handiagoak izan ditzakete zenbait interes-taldeen espektatibak identifikatzeko, normalean ez baitira kontuan hartzen. Horren adibide izan daitezke finantza-erakundeak IAGE-en kasuan edo bertako komunitatea enpresen kasuan. Errazagoa da biek barruko taldeein buruz (akziodunak, zuzendaritza-batzordea, patronatu-batzordea, pertsonala, boluntarioak...), eta kanpoko talde batzuein buruz (bezeroak eta hornitzaileak, erabiltzaileak...) gehiago jakitea.

Egin beharreko hausnarketa zehatzen laburpena

- Enpresaren eta IAGEaren interes-taldeak identifikatu.
- Espektatiba eta eskaera zehatzak identifikatzeko erabiliko diren kontsulta sistemak eta lankidetzan garatzeko jarduerak identifikatzeko tresna posibleak zehaztu.
- Erakundeak ingurunean daukan eta eduki nahi duen kokapen erlatiboa zehaztu.
- Lankidetzaren proiektuetan inplikatzeko interes-taldeak lehenetsi.
- Lehenetsi diren interes-taldeen espektatibak eta eskaerak asetuko dituzten lankidetzaren jardueraren posibleak identifikatu.

8.3. Lankidetzarako markoaren definizioa: helburuak eta lankidetzaren moduak

Indarrak, aipatu dugun bezala, bazkideen artean lankidetzaren harreman egokia eraikitzen begira jarri behar dira, alde bakoitzaren arazoak eta motibazioetan sakonduz. Bazkide bakoitzak dituen arazoak eta espero dituen etekinak esplizituki ezagutzeak lankidetzaren bidez lortu nahi diren helburuak zurrutxo definitzen laguntzen du.

Zuhurtasunak bideratu behar du lankidetzarekin lortu nahi diren helburuen zehaztapena. Helburuek ordura arte egindako prozesuarekin koherente izan behar dute, lortu beharreko etekin zuzenak epe motzera proiektatuz eta zeharkako etekinak epe luzera txertatuz. Hauek komunitatearen ongizatearekin lotuta egoten dira, oro har.

Dena de, zenbat eta sakonagoak izan lankidetzako helburuak, orduan eta gertuago egongo dira erakundeak lankidetzaren maila estrategikoetatik: garapenerako lankidetzaren, aliantza estrategikoak, eta abar.

Enpresak eta IAGEak aukera ditzaketen helburuak ugariak dira: aldatzea soziala eta komunitatearen garapena, ekitatea lan arloan, hobekuntza kudeaketan, kolektibo babesgabeen zerbitzuen hobekuntza, pertsonalaren asebetetzea, lidergoa sozialki erantzule diren ekintzak ezartzen, kanpo-harremanak hobetu, erakundearen irudia hobetu, eta abar.

Lankidetzarako markoa ezin da beti puntu honetan definitu. Dena den bere hausnarketak eratzeko beharrezkoak diren atalak kontuan hartzen laguntzen digu, hala nola:

- Jarraitzen diren helburuak.
- Lankidetzaren iraupena.
- Garatuko den lankidetzaren mota.
- Aldeak egin beharreko ekarpenak eta murrizketak ekarpenari.
- Ezarriko diren zuzendaritza, exekuzio eta kontrol tresnak.
- Diseinatu behar diren komunikazio tresnak.
- Kostuak banatzeko modua.
- Proiektuaren baliagarritasuna.
- Emaitzak ebaluatzeko irizpideak.

Lankidetzako helburuen definizioak zehazten ditu: lankidetzaren maila, honek izatera estrategiko handiagoa duen ala ez eta aurrera eraman beharreko proiektu motak:

- Izaera berritzailea duten proiektu bateratuak.
- Baliabideak eta zerbitzuak trukatzeko proiektuak.

Lehen proiektu mota beren jardura proiektuarekin lotzea erabaki duten enpresa eta IAGE-ek aukeratzen dute normalean: produktu/zerbitzu berrien diseinua, aliantza estrategikoen garapena...

Bigarren proiektu mota beste agenteekin lankidetzan aritzeko lehen gerturatzeari lotzen zaio. Gerturatze honek bazkideei beste aldea hobeto ezagutzeko aukera ematen die.

Egin beharreko hausnarketa zehatzen laburpena

- Lankidetzako helburuak definitzea.
- Garatuko diren proiektu motak identifikatu.

8.4. Lankidetzaren prozesurako baliabideen ekarpena identifikatu

Behin lankidetzarako markoa definituta, erakundeek proiektua garatzeko beharrezkoak diren baliabideak eta prozesuan egin ahal izango dituzten ekarpenak zehaztu behar dituzte.

Lankidetzan aritu nahi duten erakundeek benetan proiektuaren esku jar ditzaketen baliabideen azterketa ezinbestekoa da elkarrekin garatu behar den proiektuaren bideragarritasuna zehazteko.

Bestalde, erakunde orok baliabideak mugak minimizatuz eta aukerak maximizatuz kudeatzen ditu, baliabideen kudeaketa egokia egiten saiatuz.

Horretarako, komenigarria da: bazkideek eskura dituzten baliabideak bazkide bakoitzaren erronka estrategikoekin lerrotuago egon daitezkeen lankidetzako helburuak lortzen gehien lagun dezaketen proiektuetarantz – bat baino gehiago eraman behar badute aurrera- eta jardueretarantz, proiektu bakoitzaren barruan, bideratzea.

Helburuak definitzeko interes-taldeen eskaerak eta espektatibak hartu dira kontuan. Era honetan, lankidetzako proiektuko baliabide administrazioa faktore material (murrizketak eta behar fisikoak) eta inmaterialen (interes-taldeen espektatibak eta eskaerak) baitan dagoela esan daiteke.

Lankidetzako arazo bihur daiteke erabiliko diren baliabideen kostua inbertsio gisa planteatzen ez denean eta errentagarritasuna epe motzera bilatzen denean. Funtsen irteerak, beraz, inbertsioa balira bezala aztertu eta kuantifikatu behar dira. Lankidetzak enpresaren errentagarritasun-atalaseak handitu behar ditu epe ertain-luzera, ez soilik mantendu.

Espero den errentagarritasun-kalkulua, ordea, ez da soilik ekonomikoki planteatu behar. Arlo soziala eta ingurumenekoa ere aztertu behar da. Kalkulua ez da erraza, baina horregatik ez da alde batera utzi behar, izan ere garatuko den akzioa duin bihurtzen du, inbertsio ekonomiko-sozial gisa ulertuz.

Hausnarketa barruan merkatutik kanpo bazkideen artean zerbitzuak ematearen arazoa sor daiteke, bidegabeko lehia eginez. Kasu konkretu bakoitza aztertu behar da, zerbitzu ematea denbora baterako izango dela kontuan hartuz, eta soilik lankidetzako hitzarmenean jasotako zerbitzuak bakarrik ematera murriztu.

Halaber, enpresa batzuek ezin dute justifikatu IAGE bati zenbait baliabide ematea edo zerbitzuak eskaintzea, honek baliabide eta zerbitzu horiek finantzaketa publikotik lor ditzakeenean. Antzeko gauza gerta liteke IAGE-ek enpresei zerbitzu batzuk edo baliabide batzuk ematen dizkietenean ere.

Oro har, enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzako sektore publikoak betetzen ez dituen beharretara mugatu beharko litzateke. Kasu honetan ere, instituzio publikoek paper garrantzitsua izan dezakete behar hauek artatzen, lankidetzako proiektuak martxan jartzen lagundu baitezake diru-laguntzak, laguntzak, azpiegiturak, kenkari fiskalak, formazioa, ekimen hauen errekonozimendu publikoa, eta abar eskainiz.

Egin beharreko hausnarketa zehatzen laburpena

- Baliabide beharra identifikatu.
- Bazkide bakoitzak egin ditzakeen ekarpenak zehaztu.
- Baliabideak-helburuak lotu.

8.5. Erakundeak aukeratzeko irizpideak

Alde bakoitzak argi eduki behar ditu erakunde bazkideak aukeratzeko eta baztertzeko irizpideak. Bitartekariak edo bitartekotza-erakundeak, egonez gero, hausnarketa emango du.

Aurreko pausoetan bazkide egokiena aukeratzeko oinarrizko alderdi batzuk aztertu dira. Horrela:

- erakundeen identitatearekin eta orientazio estrategikoaren erlazionatuta dauden funtsezko alderdietan bateragarritasuna.
- Lehentasuna duten interes-taldeen eskaeren eta espektatiben analisitik lortutako informazioa. Baldin eta bazkide bat aukeratzeko irizpide nagusietako bat interes-taldeen eta bazkideen artean kointzidentzia egotea, partziala edo osoa, bada; edo planteatutako lankidetzak enpresako eta IAGE-eko interes-taldeen espektatibei erantzuten badie.
- bi erakundeek lortu nahi dituzten helburuen bateragarritasuna.
- behar diren baliabideak edukitzea.

Aurretiko pauso hauek bazkide izan daitekeen batekin jada egin arren, beharrezkoa da erakunde bazkideak baldintza hauek betetzen dituela konprobatzea.

IAGE-ek eta enpresek kontuan izan ditzaketen beste aukera-irizpideak honako hauek dira:

IAGE-ek enpresak aukeratzeko erabiltzen dituzten beste irizpideak, honakoarekin erlazionatuta:

- **Portaera.** Enpresaren portaera, bateragarria al da entitatearen kausarekin?, ba al dauzka enpresak EES estrategiak?, Lanaren Nazioarteko Erakundearen akordioak, Nazio Batuen Munduko Ituna, ingurumena eta enpresek bete beharreko beste arau eta jokabide-moldeak errespetatzen al ditu?.
- IAGE-ek, gehienetan, giza-eskubideen, eskubide sozialen eta lan-eskubideen aurkako jarduerak dituzten, ingurumena errespetatzen ez duten, beste estatuetakoko komunitateekin harreman komertzial eta produkzio harreman ez justuak dituzten... enpresek lankidetzak ekiditu egiten dute.
- **Jarduera.** Bere jarduera eremuan jarduten duten enpresak identifikatu (gertutasun geografikoa, erabiltzaileekin duten harremana, aurretiko lankidetzak ibilbidea, eta abar).
- **Interes-taldeak.** Enpresako interes-taldeen inplikazio maila eta berauek lankidetzak proiektuetan parte hartzeko duten antolaketa.
- **Gardentasuna.** Enpresak interes-talde guztiekin dituen lan-pautak gardenak izatea.
- **Guztien ongia.** Enpresak interes-talde bakoitzaren etekin espezifikoak lortzeko lan egitea, indarrean dagoen legea errespetatuz.
- **Proiektua.** Enpresak sustatzeko proposatu den proiektuarekin duen harremana.

Enpresek IAGEak aukeratzeko erabiltzen dituzten beste irizpideak, honakoarekin erlazionatuta:

- **Portaera.** Enpresek lankidetzak ekidin dezakete enpresek lan egiteko dituzten metodoen kontra gogor egiten duten IAGE-ekin edota enpresa sektorean ezarritako kudeaketa estandarretara egokitzen ez diren IAGE-ekin.
- **Jarduera.** Bere jarduera eremuan jarduten duten IAGEak (gertutasun geografikoa, bere produktuekin harremana, bezeroekiko interesa, eta abar).
- **IAGEaren gobernuak.** IAGEaren aginte-organismoaren osaketa baloratu (zuzendaritza batzordea, patronatu-batzordea, eta abar).
- **Lehiak eta gaitasunak.** IAGEak dituen lehiak eta gaitasunak baloratu.
- **Ordezkaritza.** IAGEaren ordezkatzeko maila eta sareetan duen parte hartzea eta sarbidea baloratu.
- **Jasangarritasuna.** Erakundearen jasangarritasun maila baloratu.
- IAGEaren **gardentasuna, kontu-arrazoia emate** eta **ospea**.
- **Ikuspegi orokorra** eta elkarrizketarako prest egotea.
- **Interes taldeak.** IAGE-eko interes-taldeen inplikazio maila eta berauek lankidetzak proiektuetan parte hartzeko duten antolaketa
- **Proiektua.** IAGEak sustatzeko proposatu den proiektuarekin duen harremana.

8.6. Egingo den proiektua identifikatu

Identifikatutako proiektu mota, definizioari eta bideragarritasunari dagokionez, arrakastatsua izan dadin, ondorengo funtsezko alderdiak ziurtatu beharko dira:

- Erakundearen ezagutza handia.
- Aurretiko estrategian bat egin (gardentasuna eta konfidentzialtasuna).
- Lankidetzak ideia lankidetzak nota zehatzean kokatu (proiektu berritzailea, zerbitzuak eskaini, baliabide trukaketa...).
- Alde bakoitzak egingo dituen ekarpenak eta hasierako murrizketak izango direnak argitu.
- Gardentasuna lankidetzak bidez lortuko diren emaitzen erabilera eta jabetzari dagokionez.

Halaber, lankidetzaren kudeaketan enpresek eta IAGE-ek garrantzitsutzat jo ditzaketen faktoreen artean ondorengoak aurki daitezke:

- Proiektuaren xedea erakunde bakoitzaren jarduerarekin lotu.
- Proiektuak interes-taldeak (bezero errealek edo izan daitezkeenak, erabiltzaileak...) eskaerarekin eta espektatibekin lotu, bere asebetetzeari eta errekonozimenduari dagokionez.

- Xede estrategikoetarako egokiak diren jarduerak egitea ekarriko duen kudeaketa ona.
- Garatuko diren ekintzen kudeaketa ona, denbora epe zehatz batean eginga eta programatutako baliabideak kontsumituko dituen.
- Garatuko diren ekintzen egingarritasuna.
- Ekintzen jasagarritasuna denboran zehar eta bi bazkideek etorkizunerako dituzten garapen aukeretara egokitu ahal izan.

Jarraian elkarrekin garatzeko proiektuak bisualizatzen lagun dezaketen adibide batzuk daude:

- IAGEko erabiltzaileentzako produktu/zerbitzu berritzailea elkarrekin garatu. Erabiltzaile horiek populazioan ordezkaritza duen kolektibo espezifiko dira.
- IAGEarentzat berarentzat produktu/zerbitzu berritzailea elkarrekin garatu, beste entitateetara besterengarri dena.
- Enpresek eta IAGE-ek erabiltzen dituzten kudeaketa-tresnen diseinua eta hobekuntza.
- Pro-bono lan dinamikien garapena, lankidetzarako marko ireki batean.
- Enpresen eta IAGE-en arteak bi aldetako baliabide trukaketa..

Garatuko den proiektuaren ideia identifikatzeko prozesua alderdi formalek (aurreko pausoetan lortutako arrakastarekin eta lortutako informazioaren kalitatearekin eta egitasunarekin erlazioatutakoak) eta informalek baldintzatzen dute. Azken hauek ezin dira kontrolatu ezta aurreikusitako ere: hasieran bitartekotzan aritu den pertsonaren batek denboraldi batez ezin lan egin...

Komenigarria da lankidetzarekin lortu nahi den helburu edo helmugan zentratzea berau lortzeko garatu beharreko proiektu motan zentratzea baino. Batzuetan komeni da proiektu ideia zehatz bat baino gehiago sortzea, ideien lehen balorazioa ikuspuntu ekonomikotik eta sozialetik egiteko. Interesgarria da aurre-bideragarritasun azterketa hau erakunde bakoitzean egitea, barne azterketa izatea. Proiektuaren ideia bakoitzak berarekin dakarren inpaktu maila eta egikaritza zailtasun maila bezalako irizpideak erabilgarriak dira berauen lehen aukeraketa egiteko.

8.7. Proiektua interes-taldeei jakinarazi

Behin enpresak eta entitateak batera diseinatu eta egingo duten lankidetzaren proiektuaren ideia identifikatuta, interes-taldeen nola parte hartuko duten planifikatzea gomendatzen da.

Beren parte-hartzearen planifikazioa funtsezkoa izango da aurreikusitako proiektuaren inpaktua lortzeko.

Ahal den neurrian, parte-hartzea proiektua garatzen ari denean ez ezik diseinu eta ebaluazio faseetan ere egitea aurreikusiko da.

Ikuspuntu honetatik, garatuko den proiektua interes-taldeen elkarriketa hobetzeko tresnatzat har daiteke, beraiengana hurbiltzeko eta beren eskaera eta espektatibak egiaztatuzko modu bat. Interes-talde desberdinek izango duten parte-hartze maila zehaztea bi erakundeek adostu beharreko beste puntu garrantzitsua izango da. Proiektua betetzeak interes-talde bakoitzari eskatuko dizkion arrisku eta emango dizkion sariei buru hausnarketa egiteak planifikatu den parte-hartzean euren izango duten erantzun maila aurreikusten lagunduko du .

Enpresek erabaki estrategikoak hartzeko ardura duten pertsonekin kontrastatu beharko dituzte lankidetzarako proposamenak eta proiektuaren ideiak. IAGE-ek beren oinarri sozialarekin eta zuzendaritzako kideekin partekatu beharko dituzte. Gainera, kontuan hartu beharko da beste interes-taldeek proposamenei buruz egiten duten balorazioa.

Bestalde, enpresaren eta IAGEaren arteko lankidetzaren inguruko barruko eta kanpoko komunikazioak trataera berezitua eskatzen du, proiektuak berritzaileak baitira, lankidetzaren esperientzia falta delako eta bisibilizatzea oso garrantzitsua baita. Bi aldeek aipatu lankidetzaren erakundearen estrategian nola txertatzen den jakinarazi beharko dute, ekintzaren helburu nagusiak argituz, eman beharreko mezuak zainduz eta erabili beharreko kanalak argi definituz.

8.8. Lankidetzaren proiektuaren diseinua

Lankidetzaren proiektua diseinatzeko prozesuaren hasierako fasean ohikoa izango da bi aldeek artean interes eta ikuspuntu berdinak daudela egiaztatzea. Eta nola ez, planteatu daitezkeen desberdintasunak ere aztertu behar dira: garatu behar den proiektuaren izaera eta ezaugarriak (zer egin), zein behar eta helburuei dagokie (zergatik eta zertarako egin), alde bakoitzak egin beharreko ekarpenak (zerekin), proiektuak aurrera eramateko modua eta egin beharreko ekintza edo jarduerak zehatzak aurrera eramateko modua (nola, noiz), eta abar.

Planteatu behar diren lehen galderak hauek dira:

- Zer egingo dugu?.	- Lankidetzaren kokatu.
- Zergatik?.	- Interes-taldeek eskaerak eta espektatibak – konpondu beharreko arazoak.
- Zertarako?.	- Helburuak.
- Zerekin?.	- Baliabideen ekarpena.
- Nola?. Noiz?...	- Proiektuaren definizioa.

Erantzunetatik abiatuz aldeek asmo komuna argia den eta asmo hau lortzeko erabiliko dituzten estrategiak egokiak diren ondorioztatzen da. Asmo komuna horrela adosten da:

- Lan komunaren bidez aldatu nahi den hasierako egoera aztertzen da era parte-hartzailean.
- Lankidetzaren misioa adosten da.
- Proiektua era erraz, argi eta parte-hartzailean adierazten da, bere atal desberdinetan: helburuak, estrategiak, ekintzak eta baliabideak.

8.9. Lankidetza-hitzarmena sinatu

Behin lankidetza-proiektua definituta, lankidetza-hitzarmena idatzi behar da. Bertan proiektuari buruzko alderdi guztiak jasoko dira eta interesdunek sinatu beharko dute. Garrantzitsua da bi aldeak aritzea hitzarmena prestatzen oinarritzko erregelak jarraituz.

Lehenik eta behin, bakoitzak bere aldetik, enpresak eta IAGEak lankidetza-hitzarmenak izan behar dituen alderdi nagusien inguruan beren ideiak ematen dituzte. Adosteko zirriborroa idatziko da. Bertan bi erakundeek planteatutako gai guztiak sartuko dira.

Adostasuna lortzen badute, edo soilik moldaketa txikiak egin behar badira, behin betiko idazketa egingo da. Desadostasunak badaude, eztabaidatu egingo da eta beste zirriborro bat idatziko da, gero onartzeko.

Egokitasuna neurtzeko azterketa txikia egingo da eta ondorengo ezaugarriak betetzen dituen ikusiko da:

- Edukia argia eta motza da.
- Gida ona da ekintzarako.
- Lankidetza-markoak nori balio dion definitzen du (IAGE, enpresa eta komunitatea).
- Termino zabaletan adierazita dago.
- Iradokitzen du.
- Adostasun zabala islatzen du entitate laguntzaileen artean.
- Beste agente batzuk erraz uler dezakete.

8.10. Proiektua martxan jarri eta bere jarraipena egin

Hitzarmena sinatzen denean proiektua hasteko hasiera data ezartzen da. Momentu hauetan egingo den jarraipen mota adosten da, bi aldeek adostuta eta interesen eta eskura dauden bitartekoen arabera. Adierazleak, informazioa biltzeko tresnak eta jarraipena egiteko ardurak izango duten pertsonak definituko dira.

Jarraipenak honakoekin erlazionatuta daude alderdiak hartu beharko lituzke kontuan:

- Jarduera: egin diren jarduerak, azkenean eman diren baliabideak, arduradunen eta proiektuan parte hartzen duten gainerako pertsonen jarduera, interes-taldeen parte-hartzea, eta abar.
- Kudeaketarekin erlazionatutako prozedura garrantzitsuen exekuzioa: aldean arteko bilerak, interes-taldeen komunikazioa, ekonomia eta finantza jarraipena (egindakoaren eta aurrekontuan jarritakoaren arteko desbideratzeak, egindako gastu eta sarreraren analisia), eta abar.
- Emaizak: helburuen lorpena, interes-talde desberdinen asebetetzea, eta abar.

9. Etorrizuneko erronkak

Enpresen eta IAGE-en arteko lankidetza-prozesua bera gaur egun erakitze-prozesuan dauden kontzeptuen baitan dago, hala nola, erantzukizun soziala, jasangarritasuna, eta abar.

Beharrezko da, hortaz, gai hauen inguruan lanean jarraitzea eta planteatzen zaizkigun erronka batzuei aurre egiten hastea:

- A. IAGE-ek enpresa arloa hobeto ezagutzea eta alderantziz.
- B. Agenteei lankidetzak eskaintzen dizkien aukeren inguruan hausnarketa egiteko espazio komunak ezarri, garatu beharreko proiektu zehatzen identifikazioa errazteko asmoz eta lankidetzak proiektuak garatzeko irizpide adostuak egiteko asmoz.
- C. Dibulgazio ekintzak egin eta administrazioek eta beste agenteek enpresen erantzukizun sozialaren bultzada markoan enpresen eta IAGE-en arteko lankidetzak sustatzeko beharrez enpresak eta IAGEak sentsibilizatu. Zentzu honetan, Espainiako enpresen erantzukizun soziala sustatzeko azpi-batzorde parlamentarioaren Txostenaren 15. gomendia aipatu behar da, non enpresek ekintza sozialeko jarduerak egitea sustatzen den.
- D. Instituzioetatik lankidetzak proiektuak abian jartzea lagundu, horretarako diru-laguntzak, topalekuak, azpiegiturak, kerkari fiskalak, ekimen hauen errekonozimendu publikoa... eskainiz.
- E. Enpresen eta IAGE-en erantzukizun soziala garatzeko araudi-marko egokia sortu. Baita bien arteko lankidetzak garatzeko araudia ere.
- F. Aldeak gerturatzeko erraztuko duten eta lankidetzak proiektuen diseinua eta abian jartzea erraztuko duten tresnak eta laguntzak enpresen eta erakundeen esku jarri.

10. Glosarioa

Aginte-taula integrala: erakunde baten kudeaketa tresna, finantza-adierazleak eta adierazle ez finantzarioak konbinatzen ditu (barne-prozesuak, bezeroaren ezagutza maila eta ikasketa eta hazkundeak), eta erakundearen estrategia garatzen eta bere helburuak lortzera begira kokatzen laguntzen du.

Aktibo ukiezinak: kontabilitate-sistemek soilik aktibo fisikoak neurtzen dituzte baina erakunde batean bere balioa zehazten duten beste aktiboak ere badaude, hala nola, pertsonalaren gaitasunak, erakundeak egiten jakitea, bezeroekin harremanak, gizartearekin harremanak, ospea, kreatibitatea, eta abar.

Aktibo ukigarriak: erakunde bateko aktibo fisikoak: azpiegiturak, altzariak, lehengaiak eta stock-a, lurrak, kapitala, eta abar.

Aniztasuna: Montrealgo Eskualde Zuzendaritzaren Lan Sailaren arabera, aniztasuna kudeatzeak jarduera ez diskriminatzaileak eta ekintza positiboak sustatuko dituzten jardueren konbinazioa adierazten du, jatorri, ezagutza eta eskumen desberdintasunak kapitalizatuko dituztenak, besteak beste, pertsonen eta taldeen linguistikak, garatzeko tresna egoki gisa.

Aniztasuna onartu eta baloratzeak berekin dakar bestea bere desberdintasunean onartzera begira jarrera positiboak garatzea. Marko honetan, garrantzitsua da aniztasunaren lehen mailako eta bigarren mailako dimentsioak bereiztea:

- Lehen mailako dimentsioek pertsona baten funtsezko balio bezala ikusi beharko liriatekeen ezaugarriak biltzen dituzte. Hemen daude adina, sexua, gaitasun fisikoak, sinismen erlijiosoak eta orientazio sexuala.
- Bigarren mailako dimentsioek, besteak beste, honakoak biltzen dituzte: ikasketa maila, eskumenak eta esperientzia profesionala, komunikatzeko gaitasuna, ekimenerako zentzua eta gatazkei aurre egiteko gaitasuna.

Lehen mailako dimentsioen inguruko ekintzak batez ere sentsibilizaziora bideratzen dira, eta jarrera eta portaera aldaketak sustatzen saiatzen dira. Aniztasunaren bigarren mailako dimentsioaren potentziala mugitzeko aukerak sortzeko ekintza positiboak behar dira. Horretaz gain pertsona eta talde hauek aukera horiek hartzeko zirikatu eta lagunduko dieten neurriak ere behar dira. Enpresa batean, erakunde batean, bien arteko lankidetzan, aniztasun abantailak ahalik eta gehien ustiatzeko, bi dimentsioak aniztasunaren kudeaketa prozesu orotan txertatuta egon beharko dira.

Babesletza: enpresen edo partikularren ekintzak, publizitate helburua dutenak. Interes orokorreko proiektu edo jarduera batzuen kostuak ordaintzen dituzte

Berrikuntza: esku-hartze, kudeaketa... eredu bat berriz sortzeko gaitasuna da, interes-talde guztientzat balio berria sortuz. Hori dela eta, ideia berrien sorrerarekin (kreatibitatea), erakundearen estrategiarekin, aipatu ideien garapenarekin eta emaitzen lorpenarekin (enpresarentzat) lotuta dago.

Bikaintasuna: Erakunde baten kudeaketa modua, epe luzerako arrakasta bilatzen duena, bere interes-taldeen asebetetzearen bidez.

Bisioa: iritsi nahi den erakundea ideia. Erakundean sortu den errealitatetik abiatzen da, eta erakundeko kide guztiek partekatzen dute, baliabide banaketa bideratzen du, egin beharreko ekintza eta proiektuak lehenesten laguntzen du eta erakundearen misioarekin koherentea da.

EFQM Europako Enpresa Bikaintasunaren Eredua (European Foundation for Quality Management-Kalitatearen Kudeaketarako Europako Fundazioa): erakundearen kudeaketa orokorrerako erreferentziako eredua, zeinak bikaintasunerako bidea etengabeko hobekuntzaren ikuspegitik lantzen duen.

Emaitza-kontu hirukoitza: magnitude ekonomikoekin batera ingurumenekoak eta sozialak txertatzen dira.

Enpresaren barne-dimentsioa: giza-baliabideen kudeaketa; osasuna eta segurtasuna; aldaketari egokitzea; ingurumen inaktuaren eta baliabide naturalen kudeaketa, etab.

Enpresaren Erantzukizun Soziala (EES): enpresek beren eragiketa komertzialetan eta solaskideekin harremanetan kezka sozialak eta ingurumenekoak txertatzea, era boluntarioan.

Enpresaren gizarte-ekintza: enpresak desabantaila handiagoan dauden kolektiboak edo geografia-eremuak sustatzeko egiten duen ekintza multzoa.

Enpresaren kanpo-dimentsioa: bertako komunitateak, hornitzaileak eta kontsumitzaileak; giza eskubideak; arazo ekologikoak, etab.

Etengabeko hobekuntza: prozesu egituratua da, prozesu baten, arlo baten edo erakunde baten (osotasunean) emaitzak handitu nahi dituen, detektatutako arazoetatik abiatuz eta konpontzeko mailakako aldaketak eginez.

Garapenerako lankidetzak: gardentasunean, konfiantzan eta guztien ongiaren aldeko lankidetzak intentzioan oinarritutako aliantzak. Hartutako konpromisoen oinarrien eta helburu komunaren hausnarketa eta lanketa egiten da, ikasketa partekatua sortuz.

Gobernu ona: Giza Eskubideen aldeko Nazio Batuen Goi-komisarioaren Bulegoak, 2000/64 ebazpenean onartzen du: gobernu onaz hitz egitea kudeaketa garden, erantzule, kontsekuente eta parte hartzaileaz hitz egitea esan nahi du, populazioaren behar eta nahiekin erlazionatuta dagoena, eta ezinbesteko baldintza dela giza eskubideak sustatzeko, garapenerako eskubidea barne.

Hiritartasun korporatiboa: Munduko Foro Ekonomikoaren arabera, enpresa batek gizarteari egiten dion ekarpena da, bere jardura nagusien bidez, inbertsio sozialen bidez, ongintzako programen bidez eta politika publikoarekin duen konpromisoaren bidez.

Hirugarren sektorea: sozietate zibilaren aktiboko ekimen multzoa, kudeaketa autonomia dutenak eta independenteak direnak, irabazi asmorik gabekoak, eta normalean boluntarioak. Beren jardura esku-hartze sozialera bideratzen dute, zentzu zabalean. Horrek esan nahi du helburutzat ingurune sozialaren hobekuntza dutela, arlo desberdinetatik.

Ikuskaritza soziala: erakundeei beren kudeaketa soziala kontrolatzen eta ebaluatzen laguntzen dien estrategia. New Economics Foundation-en arabera, erakunde bati bere eraginkortasun soziala eta bere helburuekiko portaera etikoa ebaluatzen laguntzen dien prozesua da. Horrela, bere emaitza sozial eta solidarioak hobetu ditzake, eta horien berri eman bere jardueratik konprometituta dauden pertsona guztiei.

Interes-taldeak: Erakundeek beren estrategietan beren ekintzen eragina jasan dezaketzen guztiek beren funtzionamenduaren inguruan dituzten espektatibak hartu beharko lituzkete kontuan eta berauek betetzen saiatu.

Enpresako interes-taldeak: akziodunak eta inbertsoreak, pertsonala, enpresa laguntzaileak eta bazkide estrategikoak, hornitzaileak eta azpikontratatistak, hartzekodunak, lehiakideak, bezeroak eta kontsumitzaileak, finantza-erakundeak, bertako komunitateak, estatu eta elkarte eta administrazio publikoa...

IAGE-en interes-taldeak: IAGEaren aginte-organoa, pertsonala, boluntarioak, erabiltzaileak eta onuradunak, hornitzaileak, enpresak, beste IAGEak eta sareak, administrazio publikoa, estatu eta elkarteak, finantza-erakundeak eta iritzi eta ezagutza-sortzaileak.

Irabazi Asmorik Gabeko Erakundea (IAGE): Guztien onerako bideratutako entitateak. Beren konpromisoa: lortzen dituzten etekinak beren helburu soziala betetzeko erabiltzea.

Jasangarritasuna: bere interes-taldeen espektatibak kontuan hartzen dituen eta oraingo beharrak etorkizuneko beharrak arriskuan jarri gabe asebetetzen dituen erakunde baten dimentsio soziala, ekonomikoa eta ingurumenekoa orekan garatzea.

Jasangarritasun txostena: enpresaren erantzukizun sozialarekin konprometituta dauden enpresek egiten duten txosten boluntarioa. Emaitza-kontu hirukoitza txertatzen da: ekonomikoa,

ingurumenekoa eta soziala. Global Reporting Initiative (GRI) Gida da erakundeen lan sozialari, ekonomikoari eta ingurumenekoari buruzko informazioa emateko eskuarki onartzen den markoa

Kalitatea: nahi ziren emaitzak lortu, aurretiaz hartzaileen eta gainerako bezeroen beharrak identifikatuta.

Kapital intelektuala: Askotan aktibo ukiezin kontzeptuari lotuta, erakundearen balioen sorrera prozesuetan laguntzen du.

Kausazko marketina: Kausa sozialak eta ingurumenekoak sustatzera bideratutako marketin ekintzen diseinua eta garapena da.

Ko-erantzukizuna: aktore sozial guztiek erantzukizuna hartzea (administrazio publikoak, enpresak, hirugarren sektorea, herritarrak, etab), zuzenean eragiten dietenarekin konprometitzeaz gain, beste agentei on egiten dienarekin ere konprometituz.

Kontu-arrazoia ematea: Kearns-en arabera “publikoaren konfiantza mantentzea da, eta aldi berean erakundeak, berau laguntzen duten pertsonen egindako aginduak azaltzeko gai izatea, guztia misiotik aldendu gabe eta jarduera zuzenak erabiliz”.

Liburu Berdea: Europako Batzordearen agiria, 2001eko uztailaren 18koa, zeinak Europar Batasunak Enpresaren Erantzukizun Sozialaren inguruan duen interesa adierazten duen.

Materialtasuna: erakundeak emandako informazioaren garrantzia, interes-taldeentzat esanguratsua den informazioa txertatuz.

Mezenasgoa: enpresaren edo partikularren ekintza altruista ikerketaren, kulturaren, artearen, kirolaren... alde.

Misioa: erakunde baten helburu nagusia edo izateko arrazoia.

Ospea: Erakundearekin erlazioa duten interes-taldek berarekiko duten pertzepzio multzoa da.

Pro-bono: “pro bono público”-tik datorren termino latindarra, “guztien ongirako” adierazten duena, zuzenbide lanetan erabiltzen dena. Enpresa bateko pertsonalak IAGE baterako egiten duen lan boluntarioa izendatzeko erabiltzen da.

Sozialki erantzulea den inbertsioa: helburu finantzarioak, ingurumenekoak, etikoak eta sozialak lortzera bideratutako inbertsio filosofia da.

Erreferentzia bibliografikoak

ACÍN AGUADO, E. Hacia un nuevo espacio de colaboración entre las empresas, la administración y las entidades sociales [en línea]. En VV.AA. *Sociedad de la información en el siglo XXI*. Madril: Industria, Turismo eta Merkataritza Ministerioa, 2003, 76-81 orr. PDF formatua. <http://www.desarrollosi.org/helbidean/eskuragarri> [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ALEGRÍA, H. Esponsorización o mecenazgo. *Cuadernos de Derecho Comercial y de las Obligaciones*, nº 140-146. Separata. Buenos Aires: Depalma, 1992.

AMNISTÍA INTERNACIONAL. *Las normas de derechos humanos de la ONU para empresas. Hacia la responsabilidad legal* [linean]. Madril: Amnistía Internacional Argitaletxea, 2004. HTML formatua. <http://www.amnistiainternacional.org/helbidean/eskuragarri>. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ARTARAZ, M. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas: revista científica y técnica de ecología y medio ambiente*, nº 2, 2002, 1-6 orr.

MUNDUKO BANKUA. *Cuestionario integrado para la medición del capital social* [linean]. Washington: Munduko Bankua 2001], 44 or. PDF formatua. <http://www.preval.org/documentos/oo420.pdf>/helbidean/eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

BENBENISTE, S. *Sistema de la gestión ética y socialmente responsable. Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*. Kurtso amaierako lan argitaragabea, Madril, ESADE, 2002.

BIGUES, J. Códigos de conducta empresariales [linean]. *Jornadas Economía Solidaria*, Pamplona, 1999ko azaroaren 23-25. Word formatua. <http://www.reasnet.com/cgi/documentos/DOCS/Po-JordiBigues.doc>. helbidean/eskuragarri [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

BROWN, M. *Gestión de proyectos en una semana*. Bartzelona: Gestión 2000, 2005, 118 or.

CENTRO EMPRESARIAL DE INVERSIÓN SOCIAL. CEDIS. *La Responsabilidad Social Empresarial. Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno* [linean]. Panamá: CEDIS, 2002, 16 or. PDF formatua. <http://www.comfama.com.co/helbidean/eskuragarri>. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

CIES. *XI Jornadas: Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social celebradas en Madril 2002ko ekaina*.

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD. *Manual de empresa responsable* [linean]. Madril: Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2005 337 or. PDF formatua. <http://www.clubsostenibilidad.org/helbidean/eskuragarri>. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

EUROPAKO BATZORDEA. Liburu Berdea. Enpresen Erantzukizun Sozialerako europar markoa sustatu. *COM (2001) 366 amaiera*, 2001eko uztailaren 18a, 35 or.

EUROPAKO BATZORDEA. Hausnarketarako dokumentua. Batzordea eta Gobernu Kanpoko Erakundeak: lankidetzaren errefortzua. *COM (2000) 11 amaiera*, 2000ko urtarrilaren 18a, 27 or.

EUROPAKO BATZORDEA. Europako Parlamentuari, Kontseiluari eta Ekonomia eta Gizarte Lantalde europarrari Batzordearen komunikazioa. Hazkunderako eta enplegurako elkarte praktikan jarri:

Europa Enpresen Erantzukizun Sozialaren Bikaintasun interesgune bilakatu. *COM(2006) 126 amaiera*, 2006ko martxoaren 22a, 13 or.

EUSKADIKO GGKEen KOORDINAKUNDEA. *Euskadiko GGKEen Koordinakundeko Garapenerako Gobernuz kanpoko erakundeen jarraibidea* [linean]. Bilbo: Euskadiko GGKEen Koordinakundea, 1998, 17 or. PDF formatua. <http://www.ongdeuskadi.org> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ESTATUKO KONTSUMITZAILE ETA USUARIOEN KONFEDERAZIOA *La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España*. [linean]. Madril: CECU, 2006 PDF formatua. <http://www.ceu.es> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

CORTINA, A. Enron, un caso de libro. *El País*, 2002ko otsailaren 12a.

CRUZ AMORÓS, M. Y LÓPEZ RIBAS, S. *La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*. Madril: CIDEAL, 2004, 256 or.

ESPAINIAKO GURUTZE GORRIA. *Guía de Buenas Prácticas por el empleo de colectivos vulnerables* [linean] Madril: Gurutze Gorria, 2002, 108 or. PDF formatua. <http://www.cruzroja.es> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

DESARROLLO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. DERES. *Manual de primeros pasos. Responsabilidad Social Empresarial* [linean] Montevideo: DERES, 2003, 47 or. PDF formatua. <http://www.deres.org.uy/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

BIZKAIKO FORU ALDUNDIA. BERRIKUNTZA ETA EKONOMI SUSTAPEN SAILA. *Xertatu. Enpresaren Erantzukizun Sozialean etengabeko hobekuntzaren metodologia*. Bilbo: Bizkaiko Foru Aldundia, 2006, 32 or. <http://www.xertatu.net> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ECONOMISTAS SIN FRONTERAS Espainako enpresen erantzukizun sozialaren ebaluazioaren txostenaren aurrerapena. *ECONOMISTAS SIN FRONTERAS La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madril: Economistas sin Fronteras, 2002, 176 or.

DE ANCA, C. *Género y diversidad en la Responsabilidad Social*. New York: Fund Empresa Institutua.

DE LA CRUZ, C. Txostena. Bilbao 2006ko abenduan Euskal Ekonomia eta Gizarte Kontseiluan. ¿Qué significa, desde un punto de vista práctico, ser responsable? <http://www.egiera.org>. helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ENCISO SANTOCILDES, M. *El voluntariado dentro de la empresa. El caso de Servicios sociales Integrados S. Coop.* [linean] Bilbo: Deustuko Unibertsitatea, 2002, 14 or. PDF formatua. <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/documentos/doc1.html> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

IPES. *Observatorio de los fondos de inversión éticos, ecológicos y solidarios en España, 2001*. [linean] Madril: ESADE, 2002, 72 or. PDF formatua. <http://www.esade.es/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 1a].

FANTOVA, F. *Manual de gestión de organizaciones no lucrativas*. Madril: CCS, 2001, 312 or.

FEPAC. *Alianzas estratégicas en la consultoría*. [linean] Brasil: FEPAC, 2004 [kontsulta 2007ko

otsailaren 1a], 63 or. PDF formatua. <http://www.fepac.org.br/Alliances.pdf> helbidean eskuragarri.

FIDA. *Directrices básicas para la evaluación de las cuestiones de genero* [linean] Erroma: FIDA, 2005, 10 or. PDF formatua. <http://www.preval.org>. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

FORÉTICA. *Informe Foretica 2004. Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España* [linean] Madril: Foretica, 2004. PDF formatua. <http://www.foretica.es/conocimiento/?accion=biblio> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

CORONA FUNDAZIOA ETA MUNDUKO BANKUA. *Creación y consolidación de alianzas. Elementos metodológicos*. Bogotá: Corona Fundazioa, 2002.

ECOLOGÍA Y DESARROLLO FUNDAZIOA. *Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003*. Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2003, 80 orr.

ECOLOGÍA Y DESARROLLO FUNDAZIOA. *Las organizaciones de la sociedad civil y la Responsabilidad Social Corporativa algunos casos destacables* [linean] Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2003], 180 or. PDF formatua. <http://www.centorse-cesa.com> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ECOLOGÍA Y DESARROLLO FUNDAZIOA. *Responsabilidad Social Corporativa. Recopilación de artículos 2001-2004*. Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2005.

ECOLOGÍA Y DESARROLLO FUNDAZIOA *Responsabilidad Social Corporativa y Administraciones Públicas. Iniciativas en España* [linean] Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2003, 36 or. PDF formatua. <http://www.ecodes.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ECOLOGÍA Y DESARROLLO FUNDAZIOA. *Responsabilidad social corporativa y políticas públicas* [linean] Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo, 2004, 120 or. PDF formatua. <http://www.ecodes.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

EMPRESA Y SOCIEDAD FUNDAZIOA. *Marketing con causa: cómo añadir valor a las marcas vinculándolas a proyectos sociales*. Madril: Empresa y Sociedad Fundazioa, 1998, 100 or.

EL OTRO FUNDAZIOA. *Responsabilidad social empresaria: definiciones conceptuales*. [linean] Argentina: El Otro Fundazioa, 2003, 16 or. PDF formatua. <http://www.fundlotro.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

LEALTAD FUNDAZIOA. *Guía de la transparencia y buenas prácticas*. Madril: Lealtad fundazioa, 2003, 97 or.

NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA. *Informe de Responsabilidad Social de las PYME de Bizkaia*". Bilbo: Novia Salcedo Fundazioa, 2003.

PROHUMANA FUNDAZIOA. *Responsabilidad Social Empresarial en Chile: perspectivas para una matriz de análisis*. [linean] Santiago de Txile: ProHumana Fundazioa, 2002, 29 or. PDF formatua. <http://www.istr.org>. helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

PROHUMANA FUNDAZIOA. Sociedad Civil y Superación de la Pobreza. Conferencia Internacional

sobre Sociedad Civil Cooperación entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil en las Políticas Públicas Experiencias en la Superación de la Pobreza. 2002. *Asteazkena, 2003ko apirilaren gan, Santiago de Txilen egindago Enpresaren Erantzukizun Sozialaren nazioarteko Mintegia.*

GABINET D'ESTUDIS SOCIALS. *Proyecto Conscise. Auditoria social de la cooperativa de la Vall d'en Bas.* [linean] Bartzelona: Gabinet d'Estudis Socials, 2002, 186 or. PDF formatua. <http://www.gabinet.com/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

GALLEGO, M. El balance social como herramienta de auditoria organizacional. *Universidad EAFIT aldizkaria*, 1999ko uztaila-iraila, 27-40 or.

GARRALDA, J. *El cuadro de mando de sostenibilidad* [linean] Madrid: ACHIET, 2003, 10 or. PDF formatua. <http://www.ahciet.net/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

GERBER, G. Y ROITTER M. *El rol de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas.* [linean] Argentina: Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales, 2003, 15 or. PDF formatua. <http://www.udesa.edu.ar/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* [linean] Ámsterdam: Global Reporting Initiative, 2002, 57 or. PDF formatua. <http://www.grig3.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad versión G3.* [linean] Ámsterdam: Global Reporting Initiative, 2006, 49 or. PDF formatua. <http://www.grig3.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

GONZÁLEZ, M.. Hacia una empresa más ¿humana? ¿ciudadana? *Dyna*, 2004, 79 lib., 8 zenb., .57-64 or.

GUARDIA MASSÓ, R. *El beneficio de compartir valores.* Bartzelona: Gestión 2000, 1998, 210 or.

HOLLENHORST, T. eta JOHNSON, C. *Relevamiento de herramientas sobre Responsabilidad Social Empresarial* [linean] Marietta: IfPeople, 2004, 9 or. PDF formatua. [/www.empresasustentable.com/](http://www.empresasustentable.com/) helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

IESE, ENTORNO FUNDAZIOA ETA PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Código de gobierno de la empresa sostenible* [linean] Bartzelona: IESE, 2004 [kontsulta 2004ko martxoaren 20a].

INNOVARED. *Manual básico de innovación para PYMES* [linean] Gaztela-Mantxa Innovared, 2005, 33 or. PDF formatua. <http://www.innovared.net> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2005eko urtarrilaren 10a].

ETHOS INSTITUTUA. *Guía de elaboración del informe y balance anual de responsabilidad social empresarial* [linean] Sao Paulo: Ethos Institutua, 2003, 45 or. PDF formatua. <http://www.uniethos.org.br/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2005eko urtarrilaren 10a].

ETHOS INSTITUTUA. *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial.* [en línea] Sao Paulo: Ethos Institutua, 2004, 71 or. PDF formatua. <http://www.uniethos.org.br/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2005eko urtarrilaren 10a].

KJAER, L., ABRAHAMSON, P. ETA RAYNARD, P. (ed.). *Local partnerships in Europe*. [linean] Copenhagen: The Copenhagen Centre, 1998, 144 or. PDF formatua. http://www.copenhagencentre.org/graphics/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

LETTS, C. W. *Capacidad de las organizaciones sin fines de lucro y prácticas de las fundaciones donantes. ¿Cómo se relacionan?*[linean] Harvard: Kennedy School of Government, 2002, 12 or. PDF formatua. http://www.civico.org/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

Datu Pertsonalak Babesteko 15/1999 Lege Organikoa, abenduaren 13koa. BOE, 1999ko abenduaren 14a, 298 zenb., 43088 or.

LIPOVETSKY, P. *El crepúsculo del deber.: la ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Bartzelona: Anagrama, 2002, 288 or.

LIZCANO ALVAREZ, J. L. Gobierno de las sociedades. Un enfoque desde la responsabilidad social. De la creación de valor para el accionista (stockholder) a la creación de valor para todos los grupos de interés (stakeholders). *X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección (EBEN-España). Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madril, 2002ko ekainaren 13 eta 14. [linean] Madril: EBEN, 2002, 23 or. PDF formatua. http://www.eticaed.org/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

LOZANO, J. M. Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus). *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 2005, 5 lib., 2 zenb, 60-77 or.

LOZANO, J. M. “*La empresa ciudadana un reto de innovación*”. [linean] Madril: ESADE, 2002, 48 or. HTML formatua. prensa.esade.es/esade/documentos/estudios/La%20Empresa%20Ciudadana.pdf - helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

INGURUMEN MINISTERIOA. *Espainiako ingurumen hezkuntzari buruzko Liburu Zuria*. Madril: Ingurumen Ministerioa, 2000.

LAN ETA GIZARTE GAJETARAKO MINISTERIOA. IMSERSO. *Menpekotasun egoeran dauden pertsonen arreta. Liburu Zuria*. Madril: IMSERSO, 2005, 820 or.

- *LiburuZuria.Paradigmaberri bategatik, Guztientzako Diseinua, benetako aukera-berdintasunerantz* [linean] Madril: Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, 2003, 16 or. PDF formatua. http://accesibilidad.artmedialabs.com/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

- *Espainiako irisgarritasunari buruzko Liburu Berdea* [linean] Madril: Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, 2003. PDF formatua. http://accesibilidad.artmedialabs.com/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

- *Informe de la Subcomisión Parlamentaria para la promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas en España* [linean] Madril: MTAS, 2006, 118 or. PDF formatua. http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

- *Conclusiones de las I, II, III sesiones de trabajo del Foro de Expertos en RSE*[linean] Madril: MTAS, 2006, 8 or. PDF formatua. http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/helbidean_eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

MONEVA, J. M^a. ETA LAMEDA, I. *Análisis de la utilización de los criterios contenidos en la guía GRI grandes empresas españolas*. [linean] Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2004, 7 or. PDF formatua. <http://www.ecodes.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

MORENO IZQUIERDO, J.A. *Responsabilidad Social Corporativa y competitividad: una visión desde la empresa* [linean] Madril: BBVA, 2004, 41 or. PDF formatua. http://www.gva.es/c_economia/web/rveh/pdfs/n12/debate1_12.pdf helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

MUGARRA ELORRIAGA, A. *Modelos de Balance Social: Criterios clasificatorios* [linean] Bilbo: Deustuko Unibertsitatea, 1995, 41 or. PDF formatua. <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/BalanceSocialModelos.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

NÚÑEZ G. *La Responsabilidad Social Corporativa en un marco de desarrollo sostenible* [linean] Txile: CEPAL, 2003, 70 or. PDF formatua. <http://www.cedal.org.pe/rse/documentos/documentocepal.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35. Análisis del Ejercicio 2003* [linean] Madril: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2005, 21 or. PDF formatua. <http://www.observatoriosc.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR | *La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO* [linean] Bartzelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005, 8 or. PDF formatua. <http://www.tercer-sector.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

OIKOS. EKONOMIA SOLIDARIOAREN TALDEA. *Responsabilidad social de las empresas: empresas solidarias* [linean] Bilbo: FIARE, 2004, 57 or. WORD formatua. <http://www.fiare.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

OCDE -ELGA. *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales* [linean] París: OCDE-ELGA, 2004. HTML formatua. <http://www.oecdwatch.org> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

OLABE, A. Indicadores de Sostenibilidad en el Ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa 2002ko ekainean Madrilen egindako *Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social*.

OIT. *Manual de Balance Social* [linean] Suitza: OIT, 2001, 100 or. PDF formatua. <http://www.oitandina.org.pe> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

- *El partenariado como principio estratégico* [linean] Suitza: OIT, 2001.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTERPRISES. ORSE *Strategic partnership NGO/Enterprises*. Paris: ORSE, 2005.

PAGANI-TOUSIGNANT, C. Plan de desarrollo programa de voluntariado corporativo. *Planificación, Gestión y Evaluación de Programas de Voluntariado Corporativo. Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro*. [linean]. Buenos Aires: Buenos Airesko Unibertsitatea, 2002. PDF formatua. <http://www.alianzas.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

PLATAFORMA DE ONGS DE ACCIÓN SOCIAL. *Cómo trabajar mejor juntos. Working better together. Cómo el gobierno, la empresa y el voluntariado pueden lograr los objetivos públicos mediante la colaboración intersectorial, las alianzas y las asociaciones.* [linean] Madril: Plataforma de ONGs, 2002, 202 or. PDF formatua. <http://www.plataformaongs.org> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

PRICEWATERHOUSECOOPERS *Reportes Sociales: ¿moda o tendencia?* [linean] Madril: PriceWaterhouseCoopers, 2002, 31 or. PPT formatua. <http://www.comunicarseweb.com.ar/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

PRICEWATERHOUSECOOPERS. “*La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*”. [linean] Madril: PriceWaterhouseCoopers, 2002, 31 or. Formato PPT formatua. <http://www.comunicarseweb.com.ar/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 1a].

PUTNAM, R. *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, The American Prospect, 13 zenb. 1993.

EKONOMIA ALTERNATIBO ETA SOLIDARIOAREN SAREA (REAS EUSKADI) “*Metodología de Auditoria Social de la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi* [linean] Bilbo: Reas Euskadi, 2006, 18 or. PDF formatua. <https://seguridad.auditoriasocial.net/archivos/reaseuskadi.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

– *La Auditoria Social como herramienta caracterizada de las organizaciones de Economía Social y Solidaria*. [linean] Bilbo: Reas Euskadi, 2006, 18 or. PDF formatua. <https://seguridad.auditoriasocial.net/archivos/reaseuskadi.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

RIBAS BONET, M^a. A. Retos actuales de la evaluación social en las empresas privadas de carácter capitalista, las cooperativas y las entidades no lucrativas. *Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas*. Tenerife: CIRIEC, 2002.

RIGHTS AND ACCOUNTABILITY IN DEVELOPMENT. RAID. *Marco de base de los aportes al informe para la OACDH sobre las responsabilidades de las empresas referidas a los derechos humanos.* [linean] Oxford: RIAD, 2004, 7 or. PDF formatua. <http://www.choike.org/documentos/Overview-Spanish.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ROCHLIN, S.A. *Cómo medir la Responsabilidad Social Empresaria* [linean] Boston: The Center for Corporate Citizenship, 2004, 84 or. PDF formatua. <http://www.alianzas.org/archivos/documentos/ROCHLIN.pdf> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ROITTER, M. (1996). La razón social de las empresas. Documentos CEDES, 1996, nº 115.

SACERDOTE, M. Nuestra Responsabilidad Empresarial. *La Nación Egunkaria*, 1999ko azaroaren 5a.

SCHVARSTEIN, L. *La inteligencia social de las organizaciones*. Bartzelona: Paidós, 2002, 274 or.

SENDAGORTA, E. *La responsabilidad social del empresario* [linean] Iruña-Pamplona: Empresa y Humanismo Kuadernoak, 2004 [kontsulta 2007ko otsailaren 1a], 17 or. PDF formatua. www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuadernooo3.pdf helbidean eskuragarri.

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNACIONAL. *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*. New York: SAI, 9 or.

“*La responsabilidad social de la empresa y los códigos de conducta. ¿Iniciativas empresariales voluntarias o instrumentos para la defensa de los derechos humanos laborales? Una visión desde el Sur y desde el Norte*”. FUNDACIÓ PAU I SOLIDARITAT CCOO-k ANTOLATUTAKO JARDUNALDIAK. Bartzelona, 2003ko urriaren 22, 23, 25 Cornellà, Granollers, Sabadell, Tarragona, 2003ko urriaren 24a.

VV.AA. La responsabilidad social corporativa y los códigos de conducta: ¿beneficios para todo el mundo. *Fundació Pau i Solidaritat-ek antolatutako Encuentro de Debate y Reflexión de Debate y Reflexión* –Bartzelona, 2002ko uztailaren 11a.

SUSTAINABILITY. *La ONG del Siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. [linean] London: Sustainability, 2003, 60 or. PDF formatua. http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

RUIZ DE OLABUÉNAGA, J.I.. *El sector no lucrativo de acción social: datos generales y situación en la CAV*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia, 2004.

THE NATURE CONSERVANCY. *Costos Indirectos y la Sostenibilidad en las ONGs* [linean] Arlington, Virginia: The Nature Conservancy, 2003, 56 or. PDF formatua. <http://www.summitfdn.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

TRIGO PORTELA, J. Responsabilidad social de la empresa: contenidos y excesos. *Instituto de Estudios Económicos-eko Aldizkaria*, 2004, 4 zenb., 217-228 or.

VALLS, R.. La responsabilidad social corporativa en España: el estado de la cuestión y en su incidencia en el mundo fundacional. *Pedro Barrie de la Maza Fundazioan aurkeztutako txostena*. A Coruña: Pedro Barrie de la Maza Fundazioa, 2004.

VERNIS, A. et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Bartzelona: Granica, 2004, 285 or.

VERNIS, A. Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas. En VV.AA. *La transparencia de la solidaridad*. Madril: Madrilgo Komunitateko Lealtad y Servicio de Publicaciones Fundazioa, 2001, 73 or.

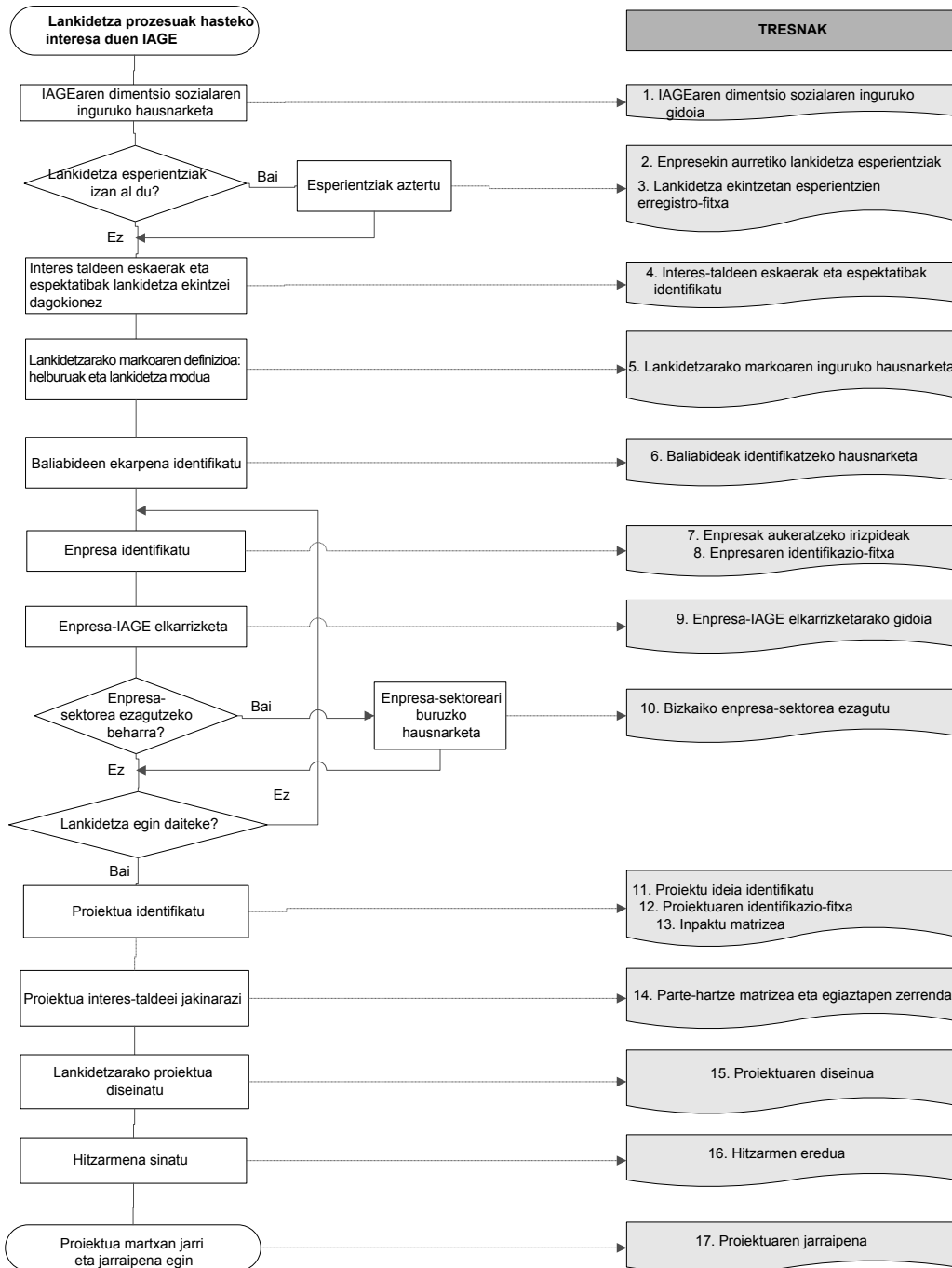
VERNIS, A. *La transparencia y la rendición de cuentas en las Organizaciones No Lucrativas* [linean] Buenos Aires: Torcuato di Tella Unibertsitatea, San Andrés-ko Unibertsitatea, CEDES, 2003, 16 or. PDF formatua. <http://www.alianzas.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

VIÑUALES, V. *Decálogo, sesgado, para las relaciones de las ONG con las empresas* [linean] Zaragoza: Ecología y Desarrollo Fundazioa, 2005. HTML formatua. <http://www.ecodes.org/> helbidean eskuragarri. [kontsulta 2007ko ekainaren 14a].

ERANSKINA

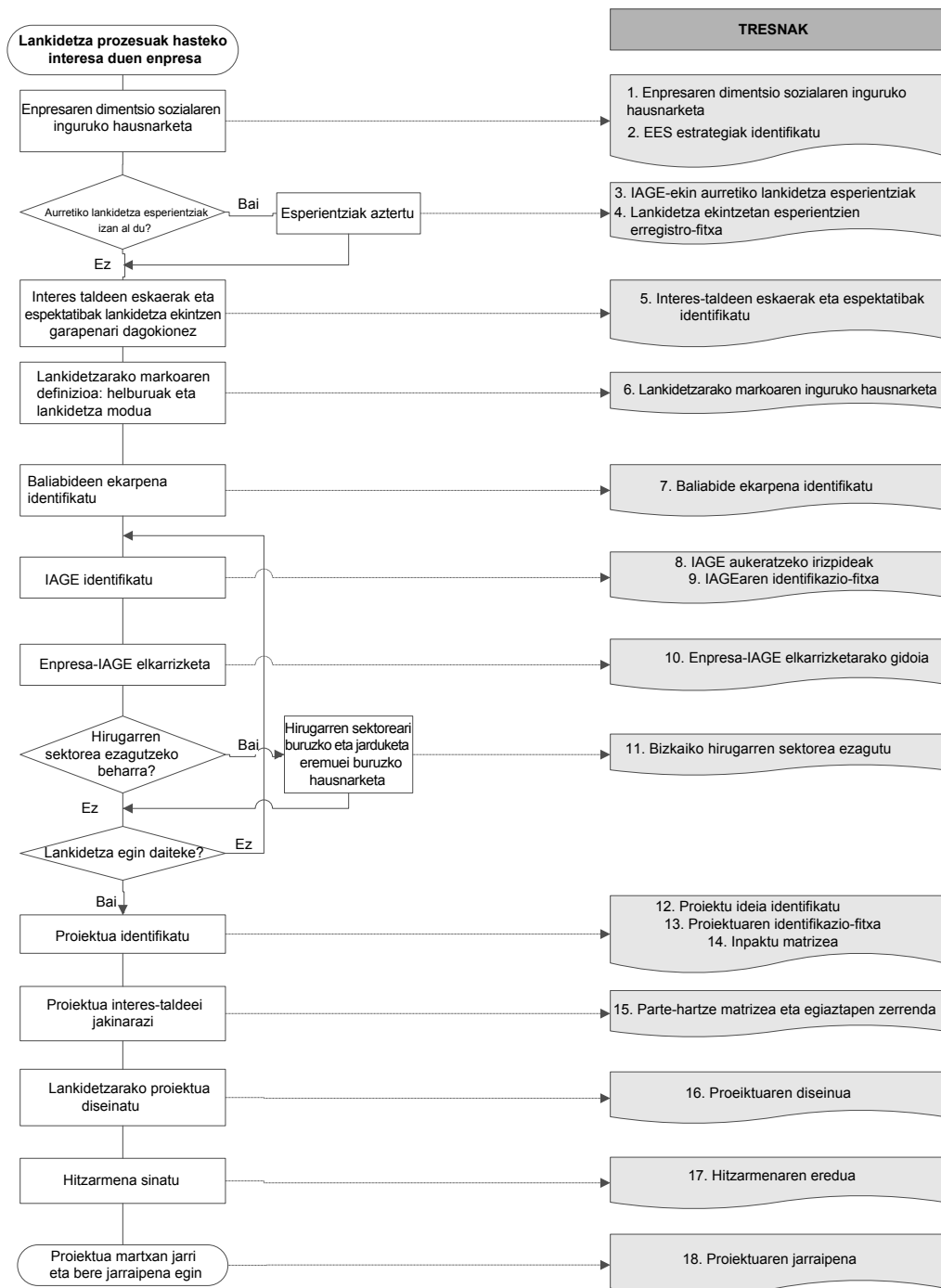
1 aukera

Enpresa-IAGE lankidetzazko prozesua IAGEren interesetik ikusita



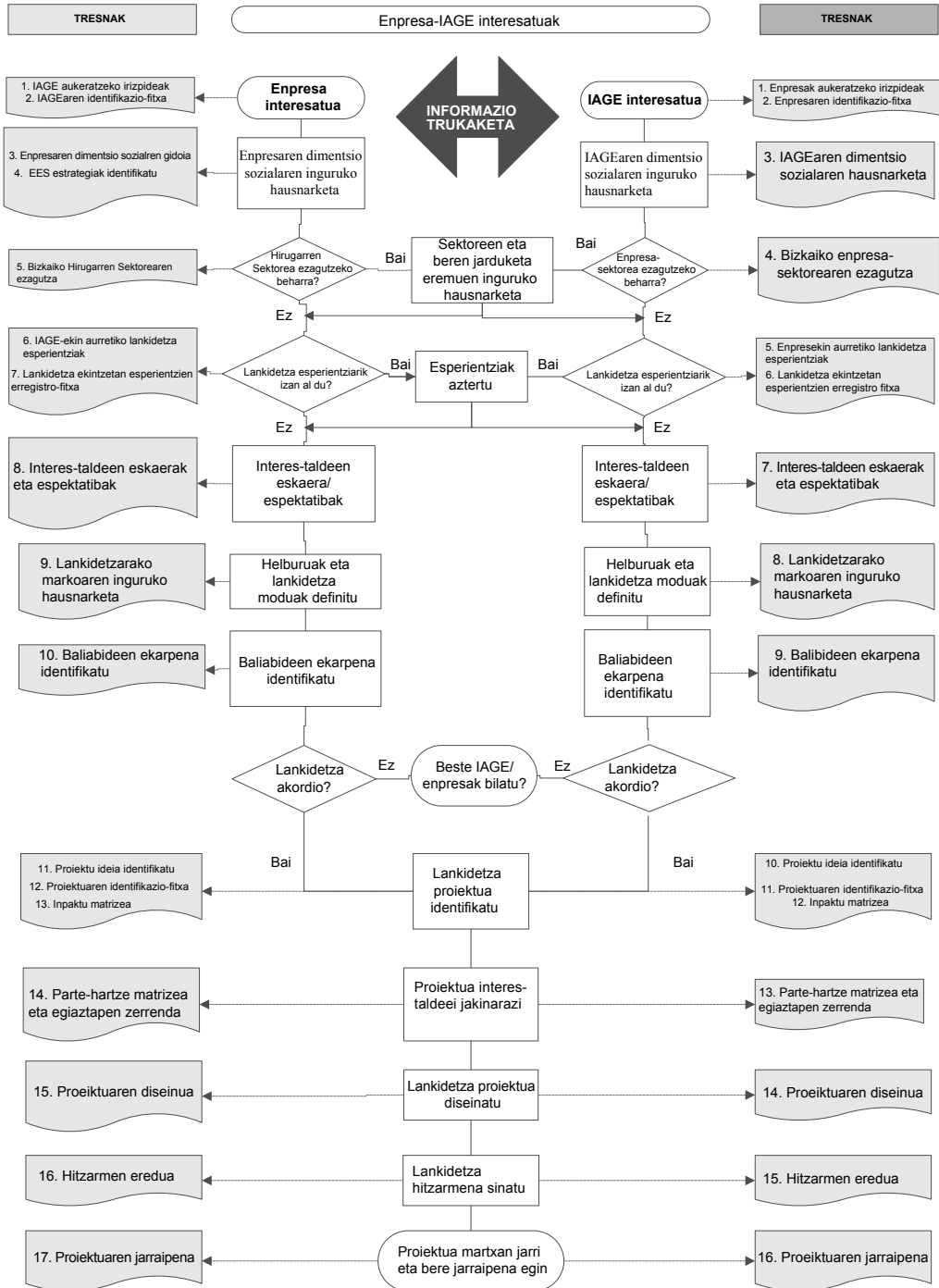
2 aukera

Enpresa-IAGEn arteko lankidetzaren prozesua enpresaren interesetik ikusita



3 aukera

Enpresa-IAGEren arteko lankidetzeta prozesua IAGEren eta enpresaren interes bateratutik ikusita



4 aukera

Enpresa-IAGE lankidetzaren prozesua bitartekotza agentearekin

