

CSR-Vaderegio II eta III

Enpresen erantzukizun sozialaren bultzada
lurralde eta udal erakundeetatik

CSR-Vaderegio II y III

El impulso de la responsabilidad social
empresarial desde las instituciones
regionales y locales

Azaroa / Noviembre
2005



1. LABURPEN BETEARAZLEA..... 4	1. SUMARIO EJECUTIVO 4
2. AGINTARI PUBLIKOEN ROLA: EESA BIDERATZEKO HAMAR MODU 5	2. EL ROL DE LAS AUTORIDADES PÚBLICAS: DIEZ FORMAS DE ENFOCAR LA RSE 5
3. IKUSPENETIK PRAKTIKARA: EESA SUSTATZEKO LURRALDE-JARDUERAK..... 7	3. DE LA VISIÓN A LA PRÁCTICA: ACTUACIONES REGIONALES QUE PROMUEVEN LA RSE 7
3.1. ENPRESEN ERANTZUKIZUN SOZIALAREN DIMENTSIOAK 9	3.1. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 9
3.2. PRAKTIKA ONENAK..... 9	3.2. LAS MEJORES PRÁCTICAS 9
3.3. PRAKTIKETAKO EMAITZEN ANALISI KONPARATUA..... 9	3.3. ANÁLISIS COMPARADO DE LOS RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS 9
4. EESRAKO ESTRATEGIA ARRAKASTATSUA ERAIKITZEKO DEKALOGOA: “URREZKO HAMAR ARAUAK”11	4. DECÁLOGO PARA CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA RSE EXITOSA: “LAS DIEZ REGLAS DE ORO”17
5. CSR-VADEREGIO IIIKO ONDORIO NAGUSIAK.....17	5. PRINCIPALES CONCLUSIONES DE CSR-VADEREGIO III..... 19

1. LABURPEN BETEARAZLEA

CSR¹-Vaderegio proiektu europarra da, proiektuburu NoviaSalcedo duena, eta xede nagusia enpresen erantzukizun soziala sustatzeko esperientziak elkarbanatu eta hartarako baliabideak eskaintzea da, EBko² agintari publikoen, lokalen eta lurraldekoen ikuspegitik.

2001etik, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak CSR-Vaderegio proiektuaren alde egin du, non Europako Batasuneko beste hainbat lurraldetako erakunde publiko eta pribatuek parte hartzen duten.

Aurkezten dugun dokumentu hau CSR-Vaderegio proiektuaren emaitza izandako materialen bigarren emanaldia da. Oraingoan 2004 eta 2005ean garatutako II eta III. faseetako ondorioak bildu ditugu.

Aurreko dokumentuan EESari³ buruzko ikuspegi europarra eskaini genuen, kontzeptuaren definizioa, agintari publikoen eginbeharra eta 10 lurraldetan hautatutako praktikarik onenen laburpena jasoz, besteak beste.

Oraingoan gehiago sakonduko dugu EESaren kontzeptuaren zehaztapenean. Lurraldeetako agintaritzek nola interpretatzen duten eta EESrako estrategiak euren erronka sozio-ekonomikoekin nola uztartzen dituzten aztertuko dugu. Lehenengo analisi horretatik abiatuz, izaera erabat praktikoa duten zenbait adibide aurkeztuko ditugu.

Amaitzeko, EESaren sustapenak lurraldean arrakasta izan dezan estrategia eraikitzeke arau eta aholkuen dekalogoak aurkeztuko dugu, CSR Vaderegion parte hartzen duten lurraldeetako esperientziak egiaztatzeke ondorioztatua.

Azterlana enpresen erantzukizun sozialari buruzko ikuspuntu berriak ezagutzeko interesa duten giza agente guztientzat zuzenduta dago orokorrean eta, batez ere, kontzeptu honi beren ardurapeko komunitateen garapen iraunkorrerako jardun-eremu garrantzitsua irizten dioten lurralde eta udal gobernuen ordezkariak.

1. SUMARIO EJECUTIVO

CSR-Vaderegio es un proyecto europeo, liderado por Novia Salcedo, que tiene como objetivo compartir experiencias y ofrecer recursos para promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas desde la perspectiva de las autoridades públicas, locales y regionales de la UE.

Desde 2001, el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, apoya el proyecto CSR-Vaderegio, en el que toman parte organismos públicos y privados de numerosas regiones de la Unión Europea.

El documento que presentamos constituye la segunda entrega de materiales resultado del proyecto CSR-Vaderegio. En esta ocasión se recogen conclusiones de las fases II y III desarrolladas en 2004 y 2005.

En el anterior documento se ofrecía una visión Europea sobre la RSE que contemplaba aspectos tales como la definición del concepto, el papel de las autoridades públicas y un extracto de las mejores prácticas seleccionadas de un total de 10 regiones.

En esta ocasión vamos a profundizar en el despliegue del concepto de la RSE, mostrando como lo interpretan las distintas autoridades regionales y la forma en la que ligan las estrategias RSE con sus retos socio-económicos. Partiendo de este primer análisis, expondremos ejemplos con un carácter marcadamente práctico.

Finalmente, presentaremos un decálogo de reglas o consejos para construir una estrategia exitosa de promoción de la RSE en la región extraídos del contraste de experiencias de las regiones participantes en CSR Vaderegio.

Este trabajo va dirigido a todos los agentes de la sociedad que estén interesados en conocer nuevos enfoques sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, en general, y en particular a los y las representantes de los Gobiernos Regionales y Locales que vean en este concepto un importante campo de actuación para el desarrollo sostenible de la Comunidad en donde operen.

¹ Corporate and Social Responsibility: Erantzukizun Korporatiboa eta Soziala

² EB: Europar Batasuna

³ EES: Enpresen Erantzukizun Soziala



Grafikoki bilduta:

Gráficamente:

IKUSPEN MOTA / TIPO DE VISIÓN	ESANAHIA ETA INPLIKAZIOAK / SIGNIFICADO E IMPLICACIONES
<p>EESAREN IKUSPEN OROKORRA / VISIÓN GLOBAL DE LA RSE</p>	<p>Ikuspen honen arabera EESa garapen iraunkorraren kontzeptuaren parte gisa ulertzen da eta enpresen jarduera garapen iraunkorraren hiru dimentsioetan sustatzea xede duten politika eta programa publikoak martxan jartzean datza: ekonomian, gizartean eta ingurumenean. Dimentsio batek ez du besteek baino pisu handiagoa; garrantzia bera dute guztiek eta jarduera diseinatzeko orduan oso kontuan izaten dituzte.</p> <p>/ Enfoque que entiende la RSE como parte del concepto del desarrollo sostenible y se traduce en la puesta en marcha de políticas y programas públicos dirigidos a promover la actuación de las empresas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: economía, sociedad y medioambiente.</p> <p>No se prima una dimensión sobre la otra, sino que todas tienen la misma importancia y son tenidas en cuenta a la hora de diseñar las actuaciones.</p>
<p>EESAREN IKUSPEN SOZIOEKONOMIKOA / VISIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA RSE</p>	<p>Ikuspen klasikoagoa, EESa lurraldearen eraikuntza sozioekonomikoan aurrera egiteko modu gisa ulertzen duena. Enpresa erronka sozialen soluzioan eta parametro ekonomikoetan inbrikatzeari garrantzi handiagoa ematen dio, besteak beste, hazkuntzan, lehiakortasunean, inbertsioan, berrikuntza teknologikoan eta abarretan. / Enfoque más clásico que entiende la RSE como una forma de avanzar en la construcción socio-económica de la región. Prima la imbricación de la empresa en la solución de los retos sociales y los parámetros económicos como crecimiento, competitividad, inversión, innovación tecnológica, etcétera.</p>
<p>EESAREN IKUSPEN TEMATIKOA EDO SEGMENTATUA / VISIÓN TEMÁTICA O SEGMENTADA DE LA RSE</p>	<p>Lurralde hauetan ez dute EESaren lurralde-ikuspenik, zentsurik hertsienean. Halakorik ezean, badira Enpresaren Erantzukizun Sozialaren zenbait nozio orokor, lurralderako lehenasuna duen tematika espezifikoaren bat jorraztera bideratuak: enplegua, osasuna, birziklatzea, lehiakortasuna, eta abar. / En estas regiones no existe una visión regional de la RSE, en sentido estricto. En su defecto, existen unas nociones generales de la Responsabilidad Social Empresarial que se traducen en el abordaje de un área temática específica que resulta prioritaria para la región: empleo, salud, reciclaje, competitividad, etcétera.</p>

Jarraian, aztertutako lurralde-ikuspen bakoitza zehatzago aurkeztuko dugu:

IPAR RENANIA-WESTPHALIA LURRALDEA:

Alemaniako lurralde honetan dute EESaren ikuspena ETEk komunitateko jardueretan izan duten partaidetza tradizional sendoak erabat baldintzatua dago. EESa egitate enpresarialari estu atxikitako ezaugarria da eta ezein esku-hartze publikoren gaintetik dago. Enpresa lurraldeko garapen ekonomiko eta sozialerako agente bereziki garrantzitsutzat hartzen dute eta, ondorioz, EES ekimenak arlo sozioekonomikoa sustatzera bideratzen dituzte, hala nola, gobernu korporatiboa, laneko eta etxeko bizitzaren arteko oreka, bizitzan zeharreko ikaskuntza eta elkarrizketa soziala.

SIZILIA:

Sizilian ez dute EESaren ikuspen sistematikorik ez orokorrik, baina horrek ez die inolako trabarik egiten “hiritartasun korporatibo sozialaren” kontzeptuan oinarritutako lurralde-pertzepzioa izan dezaten. Pertzepzio horren

A continuación presentamos de forma sucinta, cada una de las visiones regionales analizadas:

REGIÓN DEL NORTE DE RENANIA- WESTPHALIA:

La visión RSE de esta región germana se encuentra condicionada por la fuerte tradición participativa de las PYMES en actividades de la comunidad. La RSE es percibida como algo inherente al hecho empresarial y se entiende que existe más allá de cualquier intervención pública. La empresa es considerada como un agente especialmente importante para el desarrollo económico y social de la región y, en consecuencia, las iniciativas RSE van dirigidas hacia la promoción de aspectos socio-económicos como el gobierno corporativo, el equilibrio entre vida laboral y familiar, el aprendizaje a lo largo de la vida y el diálogo social.

SICILIA:

En Sicilia, la ausencia de una visión sistemática y global de la RSE, no es óbice para que haya una percepción regional fundamentada en el concepto de “ciudadanía corporativa social”, según el cual se entiende que la empresa debe



DANIMARKA HEGOALDEKO LURRALDEA:

Danimarka hegoaldeko lurraldeetan EESaren ikuspena lurralde-agenteen arteko harremanak sendotzera eta dagoeneko egon dauden lurralde-politikak æenplegua, hezkuntza, ingurumena eta ekonomiaæ konbinatzera bideratu dute, garapen iraunkorra bermatzeko azken helburuarekin.

Ikuspen hori ekimen eta jarduera zehatzetan bihurtzeko ezinbesteko tresnatzat ikusten dute, ezagutza garatu eta kudeatzeko, sare multipartitoez baliatzea.

BANSKA BRYSTICA:

Orokorrean, Eslovakian Enpresen Erantzukizun Sozialaren kontzeptua ez dutela orain “deskubritu” esan dezakegu. Baina oraintsu, EESei atxikitako hainbat arloko protagonismo handia hartu dute agintarien agenda politikoan. Gizarteratzea, berdintasuna enpleguan, bizian zeharreko ikaskuntza, eko-eraginkortasuna edota ETEen eta enpresa handien arteko loturen garapenaz ari gara, besteak beste.

ETEen enpresa-sarea oraindik gazte samarra denez, ahalegin berezia egiten dihardute sektorea sendotzean eta Eslovakiako enpresek merkatu europarrean duten lehiakortasuna handitzeko mekanismoak garatzean.

FLANDES:

Ikuspen flandestarrak ekonomia balio erantsiduna sortzeko tresna gisa ulertzen du EESa; pertsonengan, ingurumenean, gizartearen eta gizarte arloan arduratsua eta iraunkorra den enpresan zentratutako ekonomia, hain zuzen.

Ikuspegi horrekin, Flandesko Gobernuak zenbait estrategia-lerro identifikatu ditu hiru erronka hauei aurre egiteko: zenbait gizarte-talderen potentziala, askok ezagutzen ez dutena, agerian jartzeari; ikaskuntza iraunkorrean oinarritutako prestakuntza-politika garatzeari; eta interesa duten hainbat talde enpresa-politikan sartzea indartuko lukeen egiturazko hurbilketa diseinatzeari.

ESKOZIA:

Eskozian EESa enpresa-munduak sustatu eta zuzendu beharko lukeela uste dute, eta ez agintaritzaren publikoek. Azken hauen rola enpresarako neurriak erraztu eta posible egiten dituen agentearen betebeharrari erantzutea litzateke, eta inola ere ez neurri erregulatzailak ezartzea.

Bideratzaile betebeharrak hori bere gain hartuz, parlamentu eskoziarrak zenbait arlori lehentasuna eman die bertako enpresen erantzukizun soziala handitu egingo dela bermatzeko: enpresa nazionalen eta atzerrikoen arteko loturak garatzeari; ETEek EESarekiko konpromisoa har dezaten ziurtatzeari; gizarte ekonomian lan egiten duten enpresak erakartzeari; nekazaritza inguruetako jarduerak indartzeari; komunitatea negoziotan konprometitu dadin animatzeari; eta agintari publiko guztien konpromisoa lortzeari.

REGIÓN DEL SUR DE DINAMARCA:

La visión RSE de las regiones localizadas en el Sur de Dinamarca está centrada en reforzar las relaciones entre los agentes regionales y en combinar las distintas políticas regionales existentes -Empleo, educación, medioambiente, y economía- con el objetivo final de garantizar un desarrollo sostenible.

El desarrollo y gestión del conocimiento a través de redes multipartitas se ve como una herramienta indispensable para lograr transformar esta visión en hechos y actuaciones concretas.

BANSKA BRYSTICA:

En general, podemos afirmar que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial no ha sido “descubierto” en Eslovaquia. Sin embargo, recientemente una pluralidad de áreas vinculadas a la RSE han ganado un protagonismo importante en la agenda política de las autoridades. Nos referimos a áreas como inclusión social, igualdad en el empleo, aprendizaje a lo largo de la vida, ecoeficiencia, desarrollo de vínculos entre las PYMES y las grandes empresas.

Dada la especial juventud del tejido empresarial PYME, la atención se centra principalmente en fortalecer este sector y en desarrollar mecanismos que incrementen la competitividad de la empresa eslovaca en el mercado europeo.

FLANDES:

La visión flamenca entiende la RSE como un instrumento central para crear una economía de valor añadido: una economía centrada en las personas, el medioambiente, en la sociedad y en una empresa socialmente responsable y sostenible.

Bajo esta óptica, el Gobierno flamenco ha identificado una serie de líneas estratégicas de actuación dirigidas a la respuesta a tres retos: Destapar el potencial, desconocido por la sociedad, de algunos grupos sociales; desarrollar una política formativa asentada sobre el aprendizaje permanente; y diseñar una aproximación estructural que potencie la inclusión de un grupo variado de grupos de interés dentro de las políticas empresariales.

ESCOCIA:

Escocia entiende que la RSE debe ser potenciada y dirigida principalmente por el mundo empresarial y no por las autoridades públicas, cuyo rol debe ser el de un agente que facilita, que hace posibles las medidas empresariales, pero que en ningún caso establece medidas reguladoras. Asumiendo este papel de facilitador, el parlamento escocés ha identificado una serie de áreas prioritarias para garantizar el crecimiento de la responsabilidad social de sus empresas: Desarrollar vínculos entre las empresas nacionales e internacionales; asegurar el compromiso de las PYMES con la RSE; atraer a las empresas de economía social; reforzar la actuación en las zonas rurales; animar a la comunidad para comprometerse con los negocios; y comprometer a todo tipo de autoridades públicas.

Ekimen eta bitartekotza horietako asko "Yorkshire Forward"ek (YF) "Business in the Community"rekin (BIC) elkartuta garatu duen hiru urterako programaren fruitu dira. Lankidetzazko EES horren markoan, eskualdearen garapenerako agentziak, 2003ko urritik 2005ko irailera, 6,9 milioi libera inbertitu ditu EES jardueretan.

Inbertsio horren jatorria YF eta BICen artean ingurumen jarduerak garatzeko erakutsitako lankidetzeta estu eta sendoan datza. BICek Yorkshire hegoaldeko komunitateekin egindako lanaren inpaktuak erabat harrিতa, eskualdearen garapenerako agentzia jabetu egin da ekonomia, gizarte eta ingurumen arloan garapen handiagoa lortzeko EESak daukan potentzialaz. Horregatik, apustu sendoa egin du urte anitzeko programa egituratzeko, non eskualderako helburuak, jarduerak eta lortu beharreko emaitzak zehaztasunez jasotzen dituen.

Programak honako helburu estrategiko hauek ezarri ditu BICentzat:

1. Yorkshire & Humber eskualdean EESa sustatzeko paladintzat aintzat hartzea.
2. Enpresa munduko gutxienez 300 agente ordezkari izatea (enpresa eta instituzio laguntzaileak), BICek hitzartutako konpromisoak betetzen dituztenak.
 - a. Etengabeko hobekuntza enpresa kudeaketan, gizartean euren jarduerak duten inpaktua neurtzeari eta integratzeari dagokionez.
 - b. Lankidetzan jardutea eskusioari aurre egiteko, gizarte eta ekonomi eskusio handiena bizi duten komunitateetan elkarrekin sortzeari esker jardueren inpaktua maximizatuz.
 - c. Ezagutza eta esperientzien elkartrukea inspiratu, berritu eta zuzentzea.
3. Programen eta jardueren inpaktuak komunitate lokalaren beharrezane, lurraldeko agente estrategikorik garrantzitsuenei eta ingurumenaren beharrezane erantzuten dietela ziurtatzea.
 - a. Iraunkortasun finantzario handiagoa lortzea.
 - b. EESan lan egiten duten pertsonen beren konpromisoa zaindu, berritu eta hartan sakondu dezaten bermatzea.

Lehenbiziko urtearen amaieran, jarduerak ezartzeko eskura zuten azpiegituraren errefortzua erabat handitu izana izan zen programaren emaitzarik harriegarriena:

- 30 lagun prestatu zituzten jarduerak hedatu eta laguntzeko.
- Finantziatorako eta jarraipenerako sistema hobetuak ezarri ziren.
- Jarduerak berrikusteko sistematika abiarazi zen.
- Jardueren sakontasun maila handitu zuten negozioak lau arlotan zeharka inbrikatzeko asmoz: lantokian, merkatuan, ingurumenean eta komunitatean.

Buena parte de estas iniciativas e intervenciones han sido fruto del programa trienal desarrollado por "Yorkshire Forward" (YF) en asociación con Business in the Community (BIC). En el marco de este partenariado RSE, la Agencia de desarrollo regional ha invertido, durante el periodo comprendido entre Octubre de 2003 y Septiembre de 2005, la cantidad de 6,9 millones de libras en actividades RSE.

El origen de esta inversión hay que encontrarlo en la estrecha y duradera colaboración entre YF y BIC en el desarrollo de actuaciones medioambientales. Impresionada por el impacto del trabajo realizado por BIC con las comunidades del sur de Yorkshire, la Agencia de desarrollo regional se ha convencido del potencial de la RSE para conseguir un mayor desarrollo económico, social y medioambiental. Por ello ha apostado firmemente por un programa plurianual en el que se recogen detalladamente los objetivos, las actuaciones y los resultados a alcanzar en la región.

El programa establece los siguientes objetivos estratégicos para BIC:

1. Ser reconocido como paladín de la promoción de la RSE en Yorkshire & Humber.
2. Tener un mínimo de 300 agentes representativos del mundo empresarial (empresas y organizaciones de apoyo), que cumplan con los compromisos estipulados por BIC.
 - a. Mejora continúa de la gestión empresarial en clave de integración y medición del impacto de sus acciones sobre la sociedad.
 - b. Trabajar cooperativamente para hacer frente a la exclusión, maximizando el impacto de las actuaciones, por medio de la creación de asociaciones en las comunidades con un mayor índice de exclusión social y económica.
 - c. Inspirar, innovar y dirigir el intercambio de conocimientos y experiencias.
3. Asegurar que el impacto de los programas y las actividades responde a las necesidades y demandas de la comunidad local, de los agentes estratégicos regionales más importantes y del medioambiente.
 - a. Conseguir una mayor sostenibilidad financiera.
 - b. Asegurar que las personas que trabajan en RSE mantienen, renuevan y profundizan en su compromiso.

Al término del primer año, el programa presentó como resultado más importante, el refuerzo considerable de la infraestructura disponible para implementar las actuaciones:

- Formación de 30 nuevas personas capacitadas para desplegar y apoyar las actuaciones.
- Introducción de sistemas mejorados de financiación y seguimiento.

posibleztat ikusi zituzten. Testuinguru horretan, SA8000ren hedapen eta ezarpenari tresna egoki iritzi zioten EESA ezartzeko eta enpresa toskanarren marketingari laguntzeko.

Xede horrekin, programak honako ekimen hauek bideratu zituen:

- Kontzientziazio kanpaina sendoa, tokiko telebistetan eta zineman iragarki eta guzti.
- On-line informazio-zentroa sortzea, eskualdean EES arloan egindako jarduera guztiak biltzen zituena.
- SA8000 arauaren ezaugarriean ziurtatuak izateko asmoa zuten ETE guztiei laguntzea.

Fabrica Ethicaren emaitza nagusia hiru urtean Toskanako 33 enpresak SA8000 ziurtagiria lortzea izan zen².

Toskanako instituzioetatik diote SA8000 honako onura hauek dakartzala, besteak beste: langilearen parte-hartze handiagoa, enpresen eta interes-taldeen arteko elkarrizketaren hobekuntza; enpresen konpromisoa lurraldearen garapenarekiko eta gizarte-esklusioa erazteko; egiten dituzten erosketek dagokienez kontsumitzaileak hobeto kontzientziatzea.

SA8000 agiria lortu dezanari administrazio publikoaren lehiaketetan egindako enpresa-eskaintzetan arrakasta handiagoa izango den ideia lotu zaio: ondasunak eta zerbitzuak erosteko orduan, administrazioak ziurtagiria duten enpresak era positiboagoan baloratzen ditu ez dutenen aldean.

Gaur egun, Toskana eskualdean eztabaidatzen dihardute beste ekimen osagarri batzuk praktikan jarri ala ez, ziurtagiria lortu duten konpainientzat zerga-onurak izendatzea adibidez. Beste alde batetik, batzorde etikoaren rola legez aintzat hartu ala ez eta EESek politika ekonomikoetan duten betebeharrak ere ikertzen dabilta.

3.3. Zeharlerrotasuna negozioei laguntzeko politika eskoziarren

“Scottish Enterprise” da, Enpresa Eskoziarra, Eskozia erdialdeko garapen ekonomikoaren agentzia erantzukizunduna. Zonalde horretan biltzen da herrialde horretako jarduera ekonomikoaren zati handi bat. Agentziaren eginbehar nagusia gunee horretako enpresa-

de explotación y violación de los derechos humanos. En este contexto, la difusión e implantación de la SA8000 fue vista como una herramienta adecuada para implantar la RSE y para ayudar al marketing de las empresas toscanas.

Con este objetivo, el programa contempló las siguientes iniciativas:

- La realización de una potente campaña de concienciación que incluía anuncios en televisiones locales y cines.
- La creación de un centro informativo on-line que agrupase toda la actividad RSE llevada a cabo en la región.
- El apoyo a todas aquellas PYMES que querían certificarse bajo la norma SA8000.

Fabrica Ethica tuvo como principal resultado conseguir que, en tres años, 33 empresas toscanas se certificaran en SA8000¹. Desde las instituciones toscanas se indica que la SA8000 contribuye a conseguir los siguientes beneficios: mayor participación del trabajador, mejora del diálogo entre las empresas y sus grupos de interés; compromiso de las empresas con el desarrollo de la región y en la erradicación de la exclusión social; mayor conciencia por parte de los consumidores del impacto de sus decisiones a la hora de comprar.

La consecución de la SA8000 se ha ligado al éxito de las ofertas empresariales en los concursos de la administración pública: A la hora de comprar bienes y servicios, la administración valoraría de forma más positiva a las empresas acreditadas que a las que no lo están.

Actualmente, la Región Toscana está considerando la puesta en práctica de otras iniciativas complementarias como la asignación de beneficios fiscales a las compañías que se acrediten. Por otro lado, también se encuentra estudiando la conveniencia o no de reconocer por ley el rol de la comisión ética y el papel de la RSE en las políticas económicas.

3.3. Transversalidad en la política escocesa de apoyo a los negocios

“Scottish Enterprise”, Empresa Escocesa, es la agencia responsable del desarrollo económico del centro de Escocia, donde se concentra gran parte de la actividad económica que se realiza en el país. Su papel es el de proveer de servicios a

² 2003an, SA8000 ziurtagiria zuten 99 enpresa italiarretatik 33 toskanarrak ziren. Kopuru horri esker Italia bihurtu zen munduan SA8000 agiri gehien zuten herrialdea.

¹ En 2003 de las 99 empresas italianas certificadas con la SA8000, 33 eran toscanas. Esta cifra total convertía a Italia en el Estado con el mayor número de certificaciones en SA8000 del mundo.

3.4. “Kultura Korporatibo Bizia” Ipar Renania – Westphaliako lurralde-garapenean

Regionale 2006 lurralde-garapenerako programa bat da, Wuppertal, Remscheid eta Solingen-go udal agintaritzak biltzen dituen eta Ipar Renania – Westphaliako Kultura, Bizigarritasun, Garapen Urbanistiko eta Kirol Ministerioak finantzatzen duena. Regionale 2006ren helburu nagusia da eskualde hori bertan bizi eta bertan negozioak bideratzeko leku erakargarri eta tentagarri gisa aurkeztea. Programa horren EES atal espezifikoa “Vivid Corporate Culture” deitu diote, edo Kultura Korporatibo Bizia. Tokiko enpresek energia, klima, mugikortasuna eta gaitasun teknikoekiko konpromiso historiko eta sendoan du jatorria.

Regionale 2006ren EES atalaren kudeaketaz batzorde berezi bat arduratzen da, non enpresa-munduko, hezkuntza arloko instituzioetako eta sustapen ekonomikorako antolakuntzetako ordezkariak biltzen diren.

Enpresen konpromiso hori ageriago jartzeari ekin dio gehienbat proiektuak, praktika egokiak bilduz eta bereziki bikainak izan diren praktikak aintzat hartuz. Helburua, izan ere, beste enpresa batzuek eredu horiek aintzat hartzean datza, EESa enpresa-sare osoan hedatuko delakoan.

Estrategia hori praktikara ekarrita, enpresa askorentzat euren esperientziak inori komunikatzea batere gustukoa izan ez arren, batez ere hasieran, egia esan batzorde kudeatzaileak lortu egin du 70 kasu biltzea, eskualdean EESa hedatzeko orduan oso eginkorrek izan direnak. 70 kasu horiek osatu dute SchulPOOL izeneko beste proiektu baten oinarria. Proiektu horren bidez, aztertutako enpresak eta beste batzuk Wuppertaleko Unibertsitatean integratzen saiatu dira aitzakiatzat fisika lantzeko eskola-programa berezi bat bideratuz ikasleek zonaldeko enpresa-sarearen beharriaz erantzun ahal izan diezaizoten.

Regionale 2006rekin aldi berean, Colonia, Bonn eta Leverkusengo udalek, lurraldeko administrazioarekin batera, Regionale 2010 ekimena prestatu dute, enpresen garapena lurraldearen garapenarekin konektatzeko xedez. Egitasmoa bideratzeko, enpresaburuak aipatutako agintaritzen eztabaida estrategikoetara gonbidatu dituzte. Horrela, enpresek beren burua lurraldeko beste antolakuntza bat bezala ikusten dute, enpresako berezko hizkuntzaren eta ikuspegi bidez, eta proiektuak finantzatzeko aukeratik haratago, lurraldearen garapenean inplikatu eta laguntzeko aukera zuzena baitute.

3.4. “Cultura Corporativa Viva” en la planificación del desarrollo regional del Norte de Renania – Westphalia

Regionale 2006 es un programa de desarrollo regional que incluye a las autoridades locales de Wuppertal, Remscheid y Solingen y está financiado por el Ministerio de Cultura, Habitabilidad, Desarrollo Urbanístico y Deportes del Gobierno del Norte de Renania – Westphalia. Regionale 2006 tiene como objetivo presentar a la región como un área atractiva y apetecible para residir y hacer negocios. La vertiente específicamente RSE de este programa recibe el nombre de “Vivid Corporate Culture” o Cultura Corporativa Viva y parte del histórico y fuerte compromiso de la empresa local con asuntos como la energía, el clima, la movilidad y las capacidades técnicas.

La gestión de la vertiente RSE de Regionale 2006 recae sobre una comisión formada por representantes del mundo empresarial, instituciones educativas y organismos de promoción económica.

El proyecto se ha centrado principalmente en hacer más visible este compromiso empresarial a través de la recopilación de buenas prácticas y del reconocimiento de aquellas prácticas especialmente sobresalientes. El objetivo es que otras empresas sigan estos ejemplos, de forma que la RSE vaya extendiéndose por todo el tejido empresarial.

Llevada esta estrategia a la práctica, si bien buena parte de las empresas se han mostrado reacias a comunicar sus experiencias, sobre todo al comienzo, la comisión gestora ha conseguido recoger 70 casos que se han mostrado como efectivos a la hora de extender la RSE en la región. Estos 70 casos han sido la base para otro proyecto denominado SchulPOOL, que ha tratado de integrar las empresas analizadas y algunas otras con la Universidad de Wuppertal en el marco de un programa de formación escolar en física, que permita a los alumnos responder a las demandas del tejido empresarial.

Paralelamente a Regionale 2006, los Ayuntamientos de Colonia, Bonn y Leverkusen junto con la administración regional han lanzado la iniciativa Regionale 2010, centrada en conectar el desarrollo empresarial al desarrollo regional. La vía para conseguirlo ha sido la de introducir a los empresarios en las discusiones estratégicas de las autoridades mencionadas. Con ello se trata de que la empresa se sienta como una organización más de la región, que a través de su lenguaje y perspectiva empresarial y más allá de la posible financiación de proyectos, se implica y ayuda al desarrollo regional.

erabat erraztu du interes-taldeen eta jarduteko lehenetsua duten arloen identifikazioa.

Beste alde batetik, Leedseko Unibertsitatea eta Leedseko Unibertsitate Metropolitanarra bezalako hezkuntza erakundeek ere betebeharrak garrantzitsuak izan dute proiektuak gisa, boluntario gaituak eskaintzeaz gain boluntarioentzako prestakuntza zerbitzuak bideratu baitituzte.

3.6. Praktiketako emaitzen analisi konparatua

Orokorrean, aztertutako programetan lortutako emaitzen jarraipena eta ebaluazioa lan neketsua izan da, programetan egindako lorpenei buruzko datu zehatzik ez delako orokorrean egon. Trakak traba, hala ere, zenbait estimazio baliagarri egin ditzakegu:

- **Enpresek gero eta gehiago jotzen dute agintari publikoek martxan jarritako EES ekimenetan parte hartzerantz.**

Zenbait kasutan emaitza kuantitatiboak gutxi eta oraindik erabakigarriak izan ez arren, orokorrean ebidentzia numeriko argiak daude ekimenetan enpresen parte-hartzea gero eta handiagoa dela adierazten dutenak. Sustatutako EES ekimenetan jarraitu ez ezik beren konpromisoa handitu egin nahi duten konpainiak dira. Hala ere, oraindik ez daukagu daturik konpromiso-gradu hori epe luzean izango ote den hipotesia bermatzen duenik.

Dena dela, EESen ezarpenen enpresak agente aktibo gisa konprometitzeko helburua lurraldeko agintaritzek erraz lortu dutela ondorioztatu dezakegu.

Ekimenetan inplikaturako enpresa kopurua da lurralde eta eskualdeetan gehien neurtu izan duten adierazlea. Beraz, datu horiek agerian jartzen du agintariak euren EES proiektuetan enpresa-sareak duen partaidetzari ematen dioten garrantzia.

- **Badira zenbait ebidentzia, gutxi baina, enpresa jakin batzuek lortutako irabazi partikularrak zehazten dituztenak. Lehiakorragoak eta iraunkorragoak izaten lagundu dieten modu espezifikoak berri ere badago.**
- **Interes-talde desberdinen lan bateratuari, lankidetzakoari eta parte-hartzaileari esker lortutako onuren hainbat adibide dago. Agente ugariak lagundu duten eta laguntzen duten partzuergo eta elkarteak**

facilitado la identificación de grupos de interés y áreas prioritarias de actuación.

Por su parte, instituciones educativas como la Universidad de Leeds y la Universidad Metropolitana de Leeds han jugado un papel importante como socios que han provisto de voluntarios formados y de servicios de formación de voluntarios.

3.6. Análisis comparado de los resultados de las prácticas

En general, el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos por los programas estudiados ha sido una labor difícil, dada la ausencia general de datos relativos a los logros conseguidos por los programas. Pese a este obstáculo podemos hacer ciertas y valiosas apreciaciones.

- **Las empresas tienden cada vez más a participar en las iniciativas RSE puestas en marcha por las autoridades públicas.**

Si bien en algunos casos los resultados cuantitativos no son todavía concluyentes y más bien escasos, en general hay evidencias numéricas claras de que hay un incremento paulatino de la participación empresarial en las iniciativas. Nos referimos a compañías que desean continuar y que incluso quieren incrementar su compromiso con las iniciativas RSE promovidas. No obstante todavía no existen datos que avalen la hipótesis de que ese grado de compromiso vaya a perdurar a lo largo plazo.

Sea como fuere, podemos concluir que las autoridades regionales están logrando su objetivo de comprometer a las empresas como agentes activos en la implantación de la RSE.

El número de empresas implicadas en las iniciativas es el indicador más medido por las regiones, lo que denota la especial relevancia que las autoridades confieren a la participación activa del tejido empresarial en sus proyectos RSE.

- **Se han encontrado unas pocas evidencias que detallan beneficios particulares obtenidos por empresas concretas y las formas específicas en las que les han ayudado a ser más competitivas y sostenibles.**
- **Hay numerosos ejemplos de beneficios obtenidos a través del trabajo conjunto, cooperativo y participante**

4. EESrako estrategia arrakastatsua eraikitze dekalogo: “Urrezko hamar arauak”

200 baino praktika gehiago eta lurralde eta tokiko 10 ikuspen zehaztasunez aztertu izana laguntasun handikoa izan da CSR-Vaderegio plataformarentzat, EES arloan lurraldeko estrategia bat garatzerakoan ibilbide positiboa eta iraunkorra izateko beharrezkoak diren urratsik egokienak zeintzuk diren jakiteko orduan.

Hamar ildo nagusitan bildu ditugu. Nahiz eta epe laburrerako arrakasta bermatu ez, epe luzean EESaren hedapen sendo eta zabalerako bermea ematen dute.

4.1. 1. araua:

Ahalik eta interes-talde garrantzitsu gehien inplikatu

Interes-talde garrantzitsuenek gobernu-jarduerak sortu eta ezartzeko eginkizunetan parte hartzea da EES eginkor baterako strategiaren diseinuan faktorerik garrantzizkoenetakoa. Aholkua eskatzeko eta parte hartzeko moduak kontuan hartu eta ezartzea, lurraldeko agintaritzaren eta talde horien arteko elkarreagina erraztuko luketenak, lurralderako strategiaren arrakastarako oso lagungarriak dira, ze:

- EES ekimenak martxan jartzeko orduan tentsioak agertzeko aukera txikitzen du.
- Lurraldeko agintaritzari legitimotasun handiagoa ematen dio.
- Errealitate orokorretik eta lurralde jakin batean legokeen berriazko errealitatetik gertuagoko erabakiak proposatzen ditu.
- Enpresengandik hurbilago erabakiak hartzen dira (gobernuaren erabakiak inposatuak izan diren susmoa baztertzen du enpresen artean).

EES arloko erabakietan zein interes-talde parte hartu behar duen eta zeinek ez erabakitzea lurralde bakoitzaren erronken pentzuan dago, lurralde bakoitzaren testuinguru sozial, ekonomiko eta politikoaren berezitasunen arabera. Dena den, zenbait talderen partaidetza ezinbestekoa da, testuinguru edozein delarik ere. Interes-talde klasikoez ari gara, enplegu-emailea, akzioduna eta langileez hain zuzen, baina baita beste “berriago” batzuek ere, kontsumitzaileen elkarteek, gobernu kanpoko erakundeek (GKE) eta lurraldeko strategiari arrakastatsua izateko besteko hedapena eman dakioken gizarte zibileko beste hainbat taldeek. Zenbait kasutan, tokiko agintaritzarentzat oso zaila da benetan garrantzitsuak zeintzuk interes-talde diren erabakitzea.

4. Decálogo para construir una estrategia RSE exitosa: “Las diez reglas de oro”

La observación detenida de más de 200 prácticas y de 10 visiones regionales y locales ha permitido a la plataforma CSR-Vaderegio distinguir una serie de pautas necesarias para que una estrategia regional en RSE camine por una senda positiva y sostenible.

Se trata de un conjunto de diez directrices que si bien no garantizan el éxito a corto plazo, si que garantizan una difusión sólida y extensa de la RSE a largo plazo.

4.1. Regla número 1:

Implicar al mayor número posible de grupos de interés relevantes

La participación de los grupos de interés más relevantes en la creación e implementación de actuaciones gubernamentales es uno de los factores más importantes a la hora de diseñar una estrategia de RSE eficaz. Tomar en consideración y establecer cauces de consulta y participación, que faciliten la interacción de la autoridad regional con estos grupos, contribuye al éxito de la estrategia regional al:

- Reducir la posibilidad de que surjan tensiones a la hora de poner en marcha iniciativas RSE.
- Otorgar una mayor legitimidad a la autoridad regional.
- Producir decisiones más cercanas a la realidad general y realidades particulares que puedan existir en una región.
- Producir decisiones más cercanas a las empresas (evita que las compañías vean las decisiones gubernamentales como impuestas).

Decidir qué grupos de interés deben tomar parte en las decisiones en materia de RSE y cuáles no depende de los retos de cada región, de la peculiaridad de su contexto social, económico y político. En cualquier caso hay grupos imprescindibles, cualesquiera que sea el contexto. Nos referimos a grupos de interés clásicos como empleadores, accionistas y trabajadores, pero también a otros más “novedosos”, como asociaciones de consumidores, Organizaciones No Gubernamentales (ONG-s) y otro tipo de grupos de la sociedad civil, que pueden dotar a la estrategia regional de la amplitud necesaria para que triunfe. En algunos casos a la autoridad pública le resulta muy complicado distinguir cuáles son los grupos de intereses realmente importantes. En este sentido, podemos decir que uno de los principales desafíos a los que se enfrenta es

Horretan, erronkarik handienetakoa zera da, hautatutako taldeak benetan izatea ordezkatzeko dituztela aitortzen duten interesen ordezkari. Batzuetan, enpresen euren ahotsak ere tonu desberdinak erakusten ditu. Arazo honi aurre egiteko, agintaritzari nahikoa denbora eman behar zaio elkarreragile dituen taldeak kudeatu eta aztertu ditzan, horrela EES sinesgarria eta zilegizko interes ugari oinarritutakoa egituratu ahal izan dezan.

CSR-Vaderegioko taldeak aztertu eta praktika azpimarragarritzat hautatutako kasuetan ageri-agerikoa da EES estrategia eta ekimenen diseinuan interes-talde ugariaren inplikazioa.

4.2. 2. araua:

Elkarteak sortu eta "bottom up" hurbilketez baliatu

EESan interesatutako erakundeak elkartzeak, egitura publikoak, pribatuak edo mistoak eratuz, programen eta ekimenen sorkuntza estimulatzen du, ezagutza berritzailearen genesisia sustatzen du eta hain hierarkizatuak ez dauden lan-metodologia berrien garapena bideratzen du. Erregulazioan oinarritutako "top-down" hurbilketaren ordeztu, "bottom up" bezalako beste interaktiboago batzuk erabili behar dira.

Eredu horren arabera, gobernu edo agintaritza publikoa beste bat baino ez da hainbat interes-talderen artean. Haren betebeharrak jarduerak anitzak erakustea da, EESa praktikan jartzeko bideratuak, bide batez beste interes-talde batzuek beren ekimenak gara ditzaten aukera eskainiz (finantzatzu, adibidez).

Zabal onartutako estrategia sortzeko, CSR-Vaderegioren gomendioa da ikuspegi parte-hartzailea gauzatzea, Garapen Iraunkorrerako Negozioen Munduko Batzordeak asmatutako "jazz taldearena" bezalako. Proposamen horren arabera, interes-talde bakoitza jazz orkestra bateko musikari bana izango litzateke eta, bakoitzaren ekarpenarekin, jarduerak orokor eta bateratua osatuko lukete.

Aztertutako ekimen gehienetan, elkarrekin sortu izana faktore garrantzitsua izan da lurraldeko ekimenen arrakastarako.

la de garantizar que los grupos son representativos de los intereses que dice representar incluso la voz de las empresas presenta diferentes tonos. Para hacer frente a este problema, la autoridad debe de disponer del tiempo necesario para gestionar y analizar los grupos con los que interactúa de forma que pueda configurar una RSE creíble y asentada sobre una amplia variedad de intereses legítimos.

En los casos analizados por el equipo de CSR-Vaderegio y seleccionados como prácticas destacadas se ha observado una destacada implicación de distintos grupos de intereses en la elaboración de estrategias e iniciativas RSE.

4.2. Regla número 2:

Crear asociaciones y utilizar una aproximación "bottom up"

La asociación de entidades interesadas en la RSE, a través de la creación de estructuras públicas, privadas o mixtas, estimula la creación de programas e iniciativas, potencia la génesis de conocimiento innovador y conlleva el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo menos jerarquizadas. La aproximación "top-down" basada en la regulación, debe ser sustituida por otra más interactiva como la "bottom up".

Según este tipo de modelo, el gobierno o la autoridad pública es uno más entre un buen número de grupos de interés. Su papel es el de desplegar una pluralidad de actuaciones encaminadas a facilitar la puesta en práctica de la RSE, creando oportunidades para que otros grupos de interés desarrollen iniciativas (a través de la financiación por ejemplo).

Para crear una estrategia ampliamente aceptada CSR-Vaderegio recomienda adoptar un enfoque participativo como el del "grupo de jazz" ideado por el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible. Según este enfoque todos los grupos de interés serían como músicos de una orquesta de jazz, que mediante su aportación propia e individual, darían forma a una actuación global y conjunta.

En la mayoría de las iniciativas analizadas la creación de asociaciones ha sido un factor importante para el éxito de las iniciativas regionales.

4.3. 3. araua:

Zure EES estrategia lurraldeko beste guztiekin konektatu

Lurralde bateko interes-taldeek eta agintari publikoek EESa lehenasundun jarduera-lerro gisa onar dezaten, ezinbestekoa da EES hori lurraldearen lehiakortasuna eta garapena hobetzeraz bideratutako estrategietarako helburu erabakigarritzat hartzea. Era berean, EESak lurraldeko instituzioen helburu sozial, ekonomiko eta ingurumenezkoekin lotura estua izan behar du.

Sektore publikoak inplementatutako programetan zeharlerrotasun soziala eta ingurumenezkoa sartzen denean inpaktu eginkorra izaten dute EES estrategiek. Eta enpresa osagai erabakigarri gisa aintzat hartzen den kasuetan, inpaktua handiagoa izaten da. Hori hala dela, egiaztatzea da erronka nagusietako bat. Beste erronka bat dugu, gizarte eta ingurumen arloko onurez gain, EESak enpresarengan eragin positiboak sortzen dituela egiaztatzea, enpresetako liderentzat parte-hartzaile bihurtzeko bistako suspengarri izaten baita.

CSR-Vaderegion antolatutako tokiko ekintzetan, enpresa-praktiken eztabaida ez ezik, EESa garapen iraunkorrerako lurralde-estrategien osagai izatearen ezinbestekotasuna ere azpimarratu zen.

4.4. 4. araua:

Enpresentzat eredu izan: "Eredu izanez jardun"

Administrazio publikoak inpaktuei aurre egiten badie eta bere agindupeko antolakuntzek sortutako erantzukizunak beregan hartzen baditu, EESa sustatzen duten programa publikoak sinesgarriagoak izaten dira eta interes-taldeek interesa, EESak martxan jartzeari dagokionez, handitu egiten da. Eskualdeko enpresek eta beste interes-taldeek ikusi egin behar dute administrazioak berak ere hedatzen saiatzen den hori bete egiten duela; hau da, eredu izanez jarduten duela.

Administrazio publikoak modu asko eta eginkorrak ditu EESarekiko konpromisoa agerian erakusteko:

- ✘ Lehiaketa publikoen bidez, lehiaketa dauden baldintzak gizaratearentzat arduratsua den esleipena aintzat hartzen duen sistema ezarri. Agintaritzak erantzukizun sozialarekiko konpromisoa erakustez gain, lehiaketa publikoetarako izendatutako aurrekontuak handiak izan ohi direnez, administrazioak, haien bitartez, eragin zuzena izan dezake hornitzaile-katea osatzen duten agenteengan. Zentzu horretan, lehiaketa publikoetako prozedura eta jarraibideetan parametro diskriminante

4.3. Regla número 3:

Conecta tu estrategia RSE a todas las de la región

Para que la RSE sea aceptada, como una línea de actuación prioritaria por las autoridades públicas y grupos de interés de una región, debe ser asimilada como un objetivo clave de las estrategias dirigidas a mejorar la competitividad y el desarrollo de una región. Igualmente la RSE debe percibirse como estrechamente vinculada a las metas sociales, económicas y medioambientales de las instituciones de la región.

Un reto es mostrar como la inclusión de la transversalidad social y medioambiental en los programas implementados por el sector público puede tener un impacto más efectivo si incluyen a la empresa como elemento clave. Otro reto es mostrar como, más allá de beneficios sociales y medioambientales, la RSE genera efectos positivos sobre la empresa, otorgando, de esta manera, a los líderes empresariales un incentivo tangible para participar.

En los eventos locales organizados durante CSR-Vaderegión, a parte de la discusión de prácticas empresariales, se destacó la necesidad de que la RSE fuera parte integral de las estrategias regionales de desarrollo sostenible.

4.4. Regla número 4:

Dar ejemplo a las empresas: "Predicar con el ejemplo"

En aquellas regiones en las que la administración pública afronta los impactos y asume las responsabilidades generadas por sus propias organizaciones, los programas públicos que promocionan la RSE resultan más creíbles y el interés de los distintos grupos de interés por poner en marcha iniciativas RSE se ve incrementado. Se trata de que las empresas y otros grupos de interés de la región vean que la administración cumple con lo que trata de difundir, es decir, que predica con el ejemplo.

La administración pública dispone de muchas y efectivas maneras para demostrar su compromiso con la RSE:

- ✘ A través de los concursos públicos, implantando un sistema que procure una asignación socialmente responsable de los recursos en liza. A parte de mostrar el compromiso de la autoridad con la responsabilidad social y dado que los presupuestos asignados a los concursos públicos suelen ser muy extensos, la administración puede ejercer a través de ellos una influencia real sobre los agentes que conforman la cadena de proveedores.



4.6. 6. araua:

Epe luzerako estrategia ezarri

EESrako estrategia ezartzeak denbora luzerako ahalegina eskatzen du: ez da epe laburrerako proiektua eta berehalako emaitzak izango dituena. Epe luzerako estrategia da, eskualde bateko kultura sozial, ekonomiko eta politikoan aldaketa sakonak eskatzen dituena, zuzendarien, langileen, hornitzaileen, hiritarren eta agintari publikoen euren jokoerak aldatu daitezzen. EESaren alde jakinetarako berriazko politikak presta daitezke eta, horren ondorioz, epe laburrean emaitzaren batzuk lortu, baina EESaren balio osoa, dirudienez, epe luzerako plangintza orokorren bidez baino ez da lortzen, lurralderako estrategia orokorrean sustraitutakoen bidez, hain zuzen. (Ikusi 3. araua).

Identifikatutako ekimenetako asko aurrerakuntza jarraitua bermatzen duen epe luzerako adostasunean oinarritzen dira, eta ez dute faktore determinatzailezat hartzen epe laburrean emaitza errealki ez izatea, hain ohikoa den kontua, bestalde.

4.7. 7. araua:

Enpresen borondatezko jardueren alde egin

Hainbat praktika arrakastatsu dago beraiengandik ikasi eta eraikitzen hasteko. Enpresa askok dagoeneko abian dituzte EES programak, borondatez praktikan jarri dituztenak eta enpresan egunero hartzen dituzten erabakietan eragin zuzena dutenak. EESrako ez dira beti berrikuntza handiak eta konplexuak egin behar. Elkarrean bidezko lan bateratuak, enpresa, agintari eta interes-taldeak biltzen dituenak, borondatezko ekimenak aztertu eta garatuz, dagoeneko egon dauden esperientzia arrakastatsuetatik ikasteko aukerak maximizatzen ditu eta haien eragin biderkatzaile posiblea ebaluatzeke aukera ere ematen du.

CSR-Vaderegiok erraz egiaztatu du arrakastarik handiena izan duten ekimenetako askok ikaskuntza bateratu integratu hori kontuan izan dutela.

4.8. 8. araua:

“Hitzetatik ekintzetara” pasatzen diren estrategiak diseinatu

EES arloan lurralde-estrategiaren bat garatzeko, ezinbestekoa da enpresa-sareak, agintariak eta bertan inplikaturako beste interes-talde guztiek ere euren helburuak eta interesak

4.6. Regla número 6:

Implantar una estrategia a largo plazo

Implantar una estrategia RSE requiere de un esfuerzo prolongado en el tiempo: no es un proyecto a corto plazo y con resultados inmediatos. Se trata de una estrategia a largo plazo que requiere de profundos cambios en la cultura social, económica y política de una región, para que se modifique el comportamiento de los directivos, los empleados, los proveedores, los ciudadanos y de las propias autoridades públicas. Políticas específicas pueden dirigirse a aspectos muy concretos de la RSE y conseguir resultados a corto plazo, pero el valor completo de la RSE parece alcanzarse a través de planes globales a largo plazo enraizados en la estrategia general de la región (Ver regla 3).

Muchas de las iniciativas identificadas se basan en un consenso a largo plazo que garantiza un progreso continuo, sin tomar como factor determinante la, por otra parte habitual, inexistencia de resultados reales a corto plazo.

4.7. Regla número 7:

Apoyar las acciones voluntarias de las empresas

Hay muchas y exitosas prácticas desde las que aprender y construir. Muchas empresas ya cuentan con programas RSE, puestos en práctica de forma absolutamente voluntaria y que abarcan e influyen sobre las decisiones que la empresa toma a diario. La RSE no siempre requiere de grandes y complejas innovaciones. El trabajo conjunto por medio de asociaciones; que agrupen a empresas, autoridades y grupos de interés, analizando y desarrollando iniciativas voluntarias; contribuye a maximizar las oportunidades de aprender de experiencias exitosas ya existentes y evaluar su posible efecto multiplicador.

CSR-Vaderegiok ha comprobado como buena parte de las iniciativas más exitosas contemplan ese aprendizaje conjunto e integrado.

4.8. Regla número 8:

Diseñar estrategias que “pasen de las palabras a los hechos”

Desplegar una estrategia regional en RSE exige que el tejido empresarial, las autoridades y el resto de grupos de interés implicados en ella perciban que tiene en cuenta sus objetivos



Terminologia egokiaz eta komunikaziorako tonu aproposaz jabetzea oso mesedegarri izan liteke lortutako emaitzetan jauzi kualitatibo nabaria egiteko.

Gizarte zibileko erakundeak eta enpresak EESak bideratu eta sustatzeko motibatuak egon daitezen, ezinbestekoa da komunikatzen zaiena ondo ulertzea: EESaren ikuspena, lortu nahi diren helburuak eta emaitzak...

Enpresek nahi ez badute EESaren kontzeptu tradizionalari atxiki, errezeloz jokatzen badute, agintaritzak beste era bateko adierazpenez baliatu beharko du, "hiritartasun korporatiboa" edo 'iraunkortasuna', esate baterako.

Amaitzeko, EES inguruan gogo bizia suspertzeko, agintariak ahalegin berezia egin behar dute mezu klabeak interes-talde guztien artean elkarbana ditzaten, era berezian, eta gizarte osoan, orokorrean. Komunikazio ona lortzea da helburua, jarrera optimista, lankidetzakoa eta sinesgarria erakutsiz, ze osterantzean eragin positiboak lortzeko jardueren gaitasuna erabat mugatuko da.

Adquirir una **terminología adecuada** y un **buen tono comunicativo** puede ayudar a que se produzca un salto cualitativo en los resultados conseguidos.

Para que las empresas y las entidades de la sociedad civil se sientan motivadas para adoptar y promocionar la RSE necesitan entender lo que se les comunica: visión de la RSE, objetivo y resultados que se quieren conseguir....

Si las empresas no se quieren asociar claramente al concepto tradicional de RSE, si presentan resistencias, la autoridad puede utilizar otro tipo de expresiones como ciudadanía corporativa o sostenibilidad.

Por último, para generar **entusiasmo** sobre la RSE la autoridad debe procurar que los mensajes clave sean compartidos por todos los grupos de interés, en particular, y por toda la sociedad, en general. Se trata de lograr una buena comunicación, en clave optimista, cooperativa y convincente, ya que de lo contrario la capacidad de las acciones para generar efectos positivos es muy limitada.

5. CSR-Vaderegio IIIko ondorio nagusiak

EESa ulertzeko moduetan aniztasun mugatua:

- Aztertutako praktiken arabera, lurralde guztietan EESA zabal eta antzera interpretatzen da, eta EESei ekiteko orduan ikusitako desberdintasunak gehienbat EESaren alderdi zehatz batzuetan baino ez dira biltzen (aniztasun edo ingurumen arloetan adibidez) eta ez kontzeptuari dagokionez.
- Eskualde guztietan, lan-ingurunea eta merkatua dira ekimen ia guztien oinarria.
- Erresuma Batuko eta Ipar Renania – Westphaliako lurraldeetan, negozioen edo gizarte-jardueren filantropian gehiago zentratutako eredu nagusitzen da, tokiko komunitatean inplikatzeko esate baterako, eta horrek bereizi egiten ditu beste eskualdeetatik.
- Etikak garrantzi handia dauka eskualde italiarretan, agintariek martxan jarritako programa publikoen kontzeptu nuklearra eta artikulatzailea baita.

Helburuen aniztasuna:

Aztertutako ekimenek erakusten dutenez, lurraldeetako askok EES jarduerak honako helburu hauetako baten bat edo baten batzuk lortzeko xedez bideratzen dituzte:

- Garapen eta birsorkuntza ekonomikoa.
- Lurraldearen lehiakortasuna.
- ETEak eta enpresa lokalak garatu eta sendotzea.
- Biztanleriaren trebakuntza eta enplegarritasuna garatu eta hobetu.
- Aniztasuna eta aukera-berdintasuna.
- Ingurunearen iraunkortasuna eta kudeaketa.

EES jardueren helburuei dagokienez, kontrasterik handiena, batetik, Flandes, Londres eta Euskal Autonomia Erkidegoan, eta, bestetik, Toskanako eskualdean dago. Izan ere, eskualde italiarretan EESaren eginbeharra tradizioa eta egon dauden enpresa-trebetasunak babestea da, eta Euskal Herrian, Londresen eta Flandesen, ordea, berrikuntza sustatzeko faktore gisa ulertzen dute EESA.

Ekimenetan agente-espektrora zabalaren partaidetza, gehienbat:

Maila guztietako agintari publiko hautetsiena, honako hauek barne:

- Lurraldeko instituzio politikoak:
 - Ministerioak (Sailak) eta lurraldeko gobernu-departamentuak.
- Instituzio politiko lokalak:
 - Lurraldeko eta udaleko gobernu-organoak:

5. Principales conclusiones de CSR-Vaderegio III

Diversidad limitada en la forma de entender la RSE:

- Según las prácticas analizadas, la RSE se interpreta en todas las regiones de forma amplia y similar, centrándose las diferencias a la hora de abordar la RSE más en aspectos concretos de la RSE (como la diversidad o el medioambiente), que en el concepto en sí.
- En todas las regiones, el entorno laboral y el mercado constituyen la base de la mayoría de las iniciativas.
- En las regiones del Reino Unido y en el Norte de Renania-Westphalia, prevalece un modelo más centrado en la filantropía de los negocios o en acciones sociales, como la implicación con la comunidad local, que les distingue del resto de regiones.
- La ética es importante en las regiones italianas, donde es el concepto nuclear y articulador de los programas públicos puestos en marcha por las autoridades.

Pluralidad de metas:

Las iniciativas analizadas desvelan que buena parte de las regiones orientan las actuaciones RSE hacia la consecución de alguno o algunos de los siguientes objetivos:

- Desarrollo y regeneración económica.
- Competitividad regional.
- Desarrollar y reforzar las PYMES y las empresas locales.
- Desarrollar y mejorar la cualificación y la empleabilidad de la población.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Sostenibilidad y gestión medioambiental.

El mayor contraste entre los objetivos de las actuaciones RSE, lo encontramos entre las regiones de Flandes, Londres y el País Vasco, por un lado, y la Región Toscana, por otro. En este sentido, mientras que en la región italiana la RSE tiene la función de proteger la tradición y habilidades empresariales existentes, la RSE es vista como un factor que potencia la innovación en el País Vasco, Londres y Flandes.

Participación de un espectro amplio de agentes en las iniciativas, principalmente:

Autoridades públicas electas de todos los niveles, incluyendo:

- Instituciones políticas regionales:
 - Ministerios (Consejerías) y departamentos gubernamentales regionales.
- Instituciones políticas locales:
 - Órganos gubernamentales provinciales y municipales: Diputaciones, Ayuntamientos, concejalías, mancomunidades.....



diputazioak, udalak, zinegotzigoak, mankomunitateak...

- Agentzia publikoak:

Batez ere lurralde britainiarretan, honako hauek betebeharrak garrantzitsuak dira:

- Garapen lokalerako agentziak.
- Enplegurako agentziak.
- Komunitatearentzako zerbitzuen agentziak: suteak amatatzea, segurtasuna, osasun-laguntza eta gizarte-laguntza.
- Enpresa publikoak eta pribatuak.
- Gobernu Kanpoko Erakundeak, enpresa-elkarteak, unibertsitateak eta gizarte zibileko beste hainbat erakunde.
- Partzuergo multipartitoak, non agente desberdin anitzek parte hartzen duten, gorago aipatutakoetako askok, besteak beste.

Lurralde-agintaritzak honako sei rol hauek baten bat edo baten batzuk hartzen ditu:

- Finantza: agintariak EES jarduerak zuzen-zuzenean finantzatzen dituzte, baliabide publikoak aurkeztuz; baita zeharka ere, sektore pribatutik baliabide finantzarioak eskuratuz. Ekimenak era aktiboan finantzatzen dituen agintaria ere bereizten da, hau da, euren parte hartu eta, aldi berean, baliabideak izendatzen dituztenak.
- EESaren ezarpena lideratu eta inspiratzea (Flandes eta EAE).
- Jarduera pribatuak lagundu / sendotu (Yorkshire and Humber, Eskozia eta Sizilia).
- EESari buruzko informazioa zabaltzea.
- Helburu espezifikoak lortzeko bideratutako erakundeak garatu (Londres eta Yorkshire and Humber).
- Erakundeen gaitasunak bultzatu, lurraldeko helburuak lortzen lagundu ahal izan dezaten.

- Agencias públicas:

Especialmente en el caso de las regiones británicas, nos encontramos con el importante papel ejercido por:

- Agencias de desarrollo local.
- Agencias de Empleo.
- Agencias de servicios a la comunidad: Extinción de incendios, seguridad, asistencia sanitaria y social.
- Empresas públicas y privadas.
- Organizaciones No Gubernamentales, asociaciones empresariales, universidades y otras organizaciones de la sociedad civil.
- Consorcios multipartitos en los que participan una pluralidad de agentes distintos, entre los que se encuentran gran parte de los mencionados con anterioridad.

La autoridad regional ejerce fundamentalmente alguno o algunos de los siguientes seis roles:

- Financiar: las autoridades financian actividades RSE directamente, aportando recursos públicos, e indirectamente captando recursos financieros del sector privado. También podemos distinguir a la autoridad que financia activamente las iniciativas, es decir, que toma parte en ellas de la que es una mera asignadora de recursos.
- Liderar e inspirar la implantación de la RSE (Flandes y País Vasco).
- Apoyar / fortalecer las actuaciones privadas (Yorkshire and Humber, Escocia y Sicilia)
- Difundir información sobre RSE.
- Desarrollar organizaciones orientadas a conseguir un objetivo específico (Londres y Yorkshire and Humber).
- Potenciar las capacidades de las organizaciones de forma que puedan contribuir a conseguir los objetivos de la región.



Ekimenak martxan jarri edo egoki bideratzeko orduan, honako erronka hauei aurre egin behar izan ohi diete aztertutako lurraldeetan:

- Enpresak erakarri eta inplikatzeari.
- Komunitateak erakarri eta inplikatzeari.
- EESaren etengabeko bultzada eragiteari, aniztasun politikoaren ondorioz sor litezkeen etenaldiak neutralizatzeko (garai politikoak).
- Aldaketa instituzionalari / administrazio publikoarenari aurre egin eta gainditzeari.
- EES osagaiak bateratu / integratzeari.
- Ekimenak jakitera eman / komunikatzeari.
- Interbentzio publikoarekiko enpresek duten erresistentzia / sentsibilitatea gainditzeari.
- Ekimenen arrakasta lortzeko, baliabide eta langile kopuru nahikoan inbertitzeari.
- Denboran eutsia eta iraunkorra den finantziarioari.
- Denboran jarraitua eta iraunkorra den ahaleginaren beharizanari.
- Denborak laburtzeari: jarduerak ezartzen galdutako denbora saihestu.
- Ezarritako EES helburu politikoaren tentsio, inkonsistentzia eta bateraezintasunei.
- Parte-hartzaileen lehiakortasuna, lehia eta interes-desberdintasunak kudeatzeari (batez ere enpresen eta gizarte erakundearen artean).
- Enpresa-sarean dauden dinamikak ezagutzeari.
- Burokraziaren interesik ez posibleari aurre emateari.
- Jardueren arrakastarako zeintzuk agente diren eta izango diren garrantzitsuenak identifikatzeari.
- Interes-taldearen espektatibak eta izan litezkeen dezepzio edo desilusioak kudeatzeari.

EES arloan gobernuak erakutsitako jarduerak onurak dakartzkio bai arlo publikoari bai arlo pribatuari:

Lurraldeek EES arloan esku-hartze publikotik eratorritako onura ugari identifikatu dituzte.

A la hora de poner en marcha o llevar a buen puerto una iniciativa, los retos más habituales que las regiones han debido afrontar han sido los siguientes:

- Atraer e implicar a las empresas.
- Atraer e implicar a las comunidades.
- Generar un impulso constante de la RSE que neutralice la discontinuidad que pueda emerger de la variabilidad política (tiempos políticos).
- Hacer frente y superar el cambio institucional / de la administración pública.
- Aunar / integrar elementos de la RSE.
- Publicitar / comunicar las iniciativas.
- Superar la resistencia / sensibilidad de las empresas ante la intervención pública.
- Invertir una cantidad de recursos y de personas suficientes para conseguir el éxito de las iniciativas.
- Financiación sostenida y sostenible en el tiempo.
- Necesidad de un esfuerzo continuado y sostenible en el tiempo.
- Reducir los tiempos: superar la tardanza en la implementación de las actuaciones.
- Tensiones, inconsistencia e incluso incompatibilidad entre los objetivos políticos RSE establecidos.
- Gestionar la competitividad, rivalidad y la disparidad de intereses entre los participantes (sobre todo entre las empresas y entre las organizaciones sociales)
- Conocer las dinámicas existentes en el tejido empresarial.
- Afrontar el posible desinterés de la burocracia.
- Identificar que agentes son o serán los más importantes para el éxito de las actuaciones.
- Gestionar las expectativas de los distintos grupos de interés y las posibles decepciones o desilusiones que puedan surgir.

La actuación gubernamental en RSE genera beneficios tanto para el sector público como para el privado:

Las regiones han identificado un buen número de beneficios derivados de la intervención pública en materia de RSE.

xertatu :: :: :: :: :: ::

Bizkaiko enpresen gizarte erantzukizuna
Responsabilidad social de las empresas en Bizkaia

www.xertatu.net

xertatu :: :: :: :: ::

Bizkaiko enpresen gizarte erantzukizuna
Responsabilidad social de las empresas en Bizkaia

Xertatu

Obispo Orueta, 6
48009 Bilbao

xertatu@bizkaia.net
www.xertatu.net



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi
Sustapen Saila

Departamento de Innovación
y Promoción Económica

