

xertatu:adi

Bizkaiko enpresen gizarte erantzukizuna
Responsabilidad social de las empresas en Bizkaia

Enpresen Gizarte Erantzukizuneko hobekuntza iraunkorrerako metodologia



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi
Sustapen Saila

Departamento de Innovación
y Promoción Económica



TXANTILOI ERAGINKORRAK DITUEN CDa

Agiria	Titulua	Fitxategia
1. agiria.	Autoebaluazioko galdeketa	<i>galdeketa.xls</i>
2. agiria.	EGEren adierazleak	<i>adierazleak.xls</i>
3. agiria.	EGE hobetzeko 101 ideia	<i>101ideia.pdf</i>
4. agiria.	Jarduketa Plana lantzeko txantiloiak	<i>lehentasuntxantilo.xls</i>
4.a.	Ekintzei lehentasuna emateko txantiloia	
4.b.	Jarduketa planaren txantiloia	<i>plantxantilo.xls</i>
5. agiria.	Iraunkortasun Memoriak lantzeko gida	<i>memoriagida.pdf</i>
6. agiria.	Balioak: erantzukizun soziala duen enpresarantz	<i>balioak.pdf</i> <i>kodigoak.pdf</i>
6.a.	EGEri loturiko balioak	
6.b.	Kode etikoak	
7. agiria.	Zuzendaritzaren konpromisoa	<i>konpromisoa.pdf</i>



xertatu:adi

Bizkaiko enpresen gizarte erantzukizuna
Responsabilidad social de las empresas en Bizkaia

1. SARRERA	4
1.1. Aurkezpena	
1.2. Zer da xertatu:adi ?	5
1.3. Xertatu:adi metodologiaren ezaugarriak.....	6
1.4. Zer lortzen du xertatu:adi metodologia erabiltzen duen ETE batek?.....	7
1.5. Zer behar du xertatu:adi metodologiak?.....	8
2. IBILBIDEA.....	9
2.1. Eskema orokorra	9
2.2. fasea. Diagnostikoa.....	10
2.3. fasea. Planifikazioa.....	11
2.4. fasea. Betearazpena.....	15
2.5. fasea. Jarraipena eta ebaluazioa	15
2.6. fasea. Jakinarazpena.....	15
2.7. Balioak: erantzukizun soziala duen enpresarantz.....	17
3. LANEKO PLANA	19
4. TRESNAK. LAGUNTZAKO MATERIALAK	22
4.1. Autoebaluazioko galdeketa	22
4.2. EGEren adierazleak.....	25
4.3. EGE hobetzeko 101 ideia	28
4.4. Jarduketa Plana lantzeko txantiloak.....	29
4.5. Iraunkortasun memoriak lantzeko gida.....	30
4.6. Balioak: erantzukizun soziala duen enpresarantz. Kode etikoak.....	32



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi
Sustapen Saila

Departamento de Innovación
y Promoción Económica

Xertatu
Obispo Orueta, 6. 48009 Bilbao

xertatu@bizkaia.net
www.xertatu.net

Xertatu ® Bizkaiko Foru Aldundiko marka erregistratua da
Egiera elkarteareriko elkarlanean garatutako metodologia

1.2. Zer da xertatu:adi?

Xertatu:adi enpresari bere erantzukizun soziala kudeatzeko laguntza ematen dion metodologia da. Horren helburua ETEak orientatzea eta **tresna batzuk** ematea da, EGE osatzen duten arloak eta jarduketak (ekonomian, gizartean eta ingurumenean eragina dutenak) kudeatzeko prozesu guztietan edo batzuetan aurrerapausoak (apurka-apurkakoak eta errazak) eman ahal izateko.

Xertatu:adi hobekuntza iraunkorreko sistemetan oinarritzen da. Berez ez da bikaintasuneko metodologia, kudeaketan eta hobekuntza iraunkorrean, eta ebaluazioko, jarduketako eta ikaskuntzako arlo berria eskaintzen du, hobekuntzaren bidean dagoen enpresarentzat. Hortaz, enpresa planifikazioko eta kudeaketako beste sistema orokor batzuetan integrazteko modukoa da.

Xertatu:adi metodologiak erantzukizun sozialaren kudeaketa estrategikoa eta sistematikoa errazten du; berak emandako ikuspegiaren bidez, alderdi interesatuen itxaropenak eta berrikuntza nahiz hobekuntza iraunkorraren printzipioa enpresa estrategiaren erdigunean jartzen dira.

Xertatu:adi zenbait fasek osaturiko ibilbide batean hedatzen da. Fase bakoitza tresna zehatzen bidez garatzen da eta, gainera, prozesu osorako edo horren zatirako orientazio bereziekin osatu ahal da.

Planteaturiko ibilbidearen barruan, **xertatu:adi** metodologiak tresna bat edo batzuk eskaintzen ditu fase bakoitzerako, eta horren garapen eta aplikazio berezia pausoz pauso azalduko dugu. Tresnak agiri honekin batera datorren CDan azalduta daude.

1.4. Zer lortzen du xertatu:adi metodologia erabiltzen duen ETE batek?

Enpresaren jarduerako prozesu guztiak aztertzean, antolaketaren barruko prozesuak modu integratuagoan eta estrategikoagoan lotzen dira.	>>>>	Kudeaketa estrategikoa
Ekonomia, gizarte eta ingurumen mailako eraginak ikuskatzean, errazago detektatzen diren prozesuetako, produktueta eta zerbitzuetako berrikuntza aukerak, eta horrek aukera ematen du eraginak kontrolatzeko eta aldaketara egokitzeko.	>>>>	Berrikuntza/Lehiakortasuna
Gizarte erantzukizuna langileekin kudeatzean, motibazio handiagoa, errendimendu nahiz sormen handiagoa, harmen hobea, konpromisoa eta leialtasun handiagoa sortzen da enpresarekiko.	>>>>	Motibazioa
Enpresak ekonomian, gizartean eta ingurumenean dituen eraginak kontuan hartzean, errazago detektatzen dira oraingo eta ahalezko arriskuak, eta horrela, erabakiak errazago hartzen dira, krisiren bat gertatu baino lehen.	>>>>	Hobekuntza arriskuen kudeaketan
Gizarte erantzukizunaren kudeaketa sistematikoaren bidez detektaturiko hobekuntzak sartzea lagungarria da bezeroek, herri administrazioek, hornitzaileek, gizarteak eta abarrek enpresaren pertzepzioa hobetzeko.	>>>>	Enpresaren irudiaren eta izenaren hobekuntza

Horren guztiaren ondorioz:

>>>>	enpresaren lehiakortasunak hobera egiten du, gizarte erantzukizuneko kulturaren kudeaketaren bidez detektatzen diren aukerak aprobetxatuz eta arriskuak kudeatuz.
>>>>	barruko eta kanpoko informazio eta komunikazio bideak hobetu egiten dira. Horrek konfiantza giroa sortzen du enpresako interes taldeekin; horren eraginez, langileek konpromiso handiagoa dute eta emaitza hobekien lortzen dira berrikuntzaren arloan, merkataritza kideekin, hornitzaileekin, kontsumitzaileekin, komunitatearekin, etab.

2. XERTATU:ADI METODOLOGIAREN IBILBIDEA

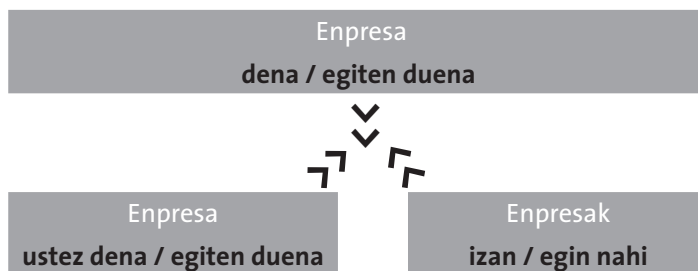
2.1. Eskema orokorra

Xertatu:adi metodologiaren ikuspegiaren arabera, EGEn barruan enpresak nahita hartzen dituen jarduketak sartzen dira, indarreko legeriak eskaturiko gutxienekoak gaindituz, enpresan interesa duten talde guztien itxaropenak eta kezkek kontuan hartzeko.

Ikuspegi horretan oinarrituz, **xertatu:adi** metodologiak honako honetarako laguntza ematen die enpresei:

- Euren oraingo egoera **ebalutzeko**
- Gizarte erantzukizuneko enpresaren **ikuspegia zehazteko**
- Gizarte erantzukizuneko enpresa **izateko** orientazioa emateko.

Xertatu:adi metodologiak funtsezko hiru alderdi nabarmentzen ditu EGEn hobekuntzan. Horren helburua hiru ardatz horien arteko distantzia ahalik eta gehien laburtzea da:



1. irudia. Funtsezko hiru galdera

Bost faseko ibilbidearen bidez egiten du, eta horiek zikloa ezartzen dute, enpresaren erantzukizun sozialaren bilakaeraren neurketan. **Zikloaren iraupena** urtebetekoa da.

Metodologiaren barruko fase bakoitza tresna edo orientazio berezien bidez egiten da. Lehenengo laurak ziklo iraunkorra dute. Bosgarren fasea (jakinarazpena), enpresaren ekimenez, prozesu osoaren edo horren zati baten emaitzak jakinarazteko erabakia hartzen duenean jar daiteke martxan.

Bost pauso horiekin batera, enpresaren barruko **balioak** aztertzeke aukera ematen da; balioak agerian jarri eta enpresak izan edota egin nahi duena zehazten da.

Ondoren, **xertatu:adi** metodologiaren garapena ahalbidetzen duten tresnak eta ibilbidea aurkezten eta azaltzen dira.

2.- **Diagnostiko kuantitatiboa, gizarte erantzukizunaren adierazleen** multzoa erabiliz; horrela, gizarte erantzukizuneko praktikei buruzko balorazio objektiboa egiten da. Ebaluazio horrek enpresa **dena /egiten duena** deritzonari buruzko emaitza eskaintzen du. Helburua enpresa uste denaren inguruko lehenengo balorazioa kontrastatzen eta osatzen duten frogak lortzea da.



Azken diagnostikoa, kasu honetan, enpresaren ebaluazioan (autoebaluazio galdeketako ebaluazioa: azaltzailea, kualitatiboa eta prozesukoa) eta EGEko adierazleen neurketan (kuantitatiboan eta emaitzakoetan) ateratako **emaitzen KONTRASTEAN** oinarrituz lortzen da.



Kontraste hori, horrenbestez, pertzepzioen emaitza eta adierazleen neurketaren emaitza aurkezten dituen eszenatokian oinarrituz egiten da. Horren helburua bikoitza da:

- **enpresaren lorpen eta sendotasun handienak dituzten arloak detektatzea**, EGeri dagokionez. Enpresak, horrela, kudeaketa eredu honen barruko alderdien gaineko edukiak lortzen ditu (hasieran aurreratuenak eta helduenak diren alderdiak). Alderdi horiek, enpresaren ustez bidezkoa izanez gero, hasiera-hasieratik erabil daitezke publizitaterako eta jakinarazpenerako.
- Erantzukizun sozialeko kudeaketa eredu horren lorpenean aurrerapauso gehiago emateko landu behar diren **hobekuntza arloak detektatzea**. Kontrastez beharrezkoa da; horrela, ustez egiten denean eta benetan egiten denean oinarrituz, kasuan kasuko urteko lehentasunezko helburuak eta horiek lortzeko ekintzak ezartzen dira.

2.3. 2. fasea. Planifikazioa

Diagnostiko faseko tresnak **xertatu:adi** metodologiako ekarpen metodologikoak dira; izan ere, EGEn kudeaketaren barruan, bikaintasuneko eta hobekuntza iraunkorreko beste eredu eta tresna batzutan jaso gabeko alderdiak lantzen dira.

Xertatu:adi metodologiaren hurrengo faseek (Planifikazioa, Betearazpena eta Ebaluazioa) hobekuntza ziklo baten prozesu berari jarraitzen diote, eta ez dago desberdintasun handirik bikaintasuna eta erabateko kalitatea kudeatzeko metodologiekin, horiek ere prozesu horrexetan oinarritzen baitira.

Lehen esan dugunez, **xertatu:adi** metodologiaren helburua ez da bikaintasunaren kudeaketa integralerako eredia izatea, halako ereduak osatzea baizik. Beraz, planifikazio estrategikoan eta hobekuntza iraunkorrean dabilzan enpresek bateratu egin ditzakete **tresnak**, bideak edo prozedurak, **xertatu:adi** metodologiaren hurrengo faseak garatzeko, diagnostiko faseko balorazioak eta bertan kalkulaturiko adierazleak erreferentziatzat hartuta.



HOBEKUNTZA EKINTZEN LEHENTASUNAREN TXANTILOIA

Hobekuntza alderdia	Azpi-alderdia	Proposatutakoekintzak	Lotutakoadierazlea	Hautaketa irizpideak (irizpidebakoitza 1etik 5era ebaluatu)				
				Garrantzia	Egingarritasuna	Kostua	Nabarmentasuna	Batez-besteko balioa
1		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						
2		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						
3		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						
4		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						
5		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						
6		a						
		b						
		c						
		d						
		e						
		f						

ADIBIDEA

4. irudia. Hobekuntza ekintzen lehentasunaren txantiloia

Planteaturiko ekintzen baloraziorako erabili diren irizpideak honako hauek dira:

- Garrantzia (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Egingarritasuna (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Kostua edo bideragarritasun ekonomikoa (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Nabarmentasuna (1etik [txikia] 5era [oso handia])

Lorturiko emaitzetan oinarrituz, talde osoaren balorazioak erantsi eta planteaturiko ekintza bakoitzaren batez besteko balorazioa eta, beraz, ekintza guztien hierarkizazioa lortzen da.

2.4. 3. fasea. Betearazpena

Jarduketa plana landu ondoren, hurrengo pausoa ekintzak **martxan jartzea** da. Prozesuko unerik garrantzitsuena da, bertan jokoan jartzen baitira prozesuaren sinesgarritasuna eta etorkizuna.

Fase honetan, prozesuko arduradunen eginkizuna funtsezkoa da. Jarduketa plana enpresa osoari jakinarazi, prozesua dinamizatu eta aurreikusitako ekintza guztien garapena koordinatu behar dute.

Hobekuntza ekintzen ezarkuntzak enpresaren ohiko bideak erabili beharko ditu. Ekintzak esleituko zaizkie prozesuei (prozesuen araberako kudeaketan), hobekuntza taldeei edo arduradunei, eta giza nahiz ekonomia baliabide nahiko zuzkituko da horietariko bakoitzerako. !

2.5. 4. fasea. Jarraipena eta ebaluazioa

Planteaturiko ekintzak betearazteko ezarri den aldia igaro ondoren, jarduketa planean proposaturiko **helburuak betetzeko maila ebaluatu** behar da, baita ahalezko desbideratzeen zergatiak aztertzea ere.

Horrez gain, **adierazleen multzo osoa berriz neurtzea** proposatzen da, enpresaren gizarte-jarduketa eta ingurumen-jarduketaren irudi orokor berri bat lortze aldera.

Hausnarketa hori egin ondoren, garatu beharreko arlo eta ekintza guztien lehentasun-ordena planteatuko da, eta horrela, **hobekuntza ziklo berria** hasiko da. Lehen esan dugunez, **prozesua integratzailea eta integrala** da, eta beraz, enpresa denborarekin gauza izan behar da **hobekuntza arloen multzo osoa apurka-apurka garatzeko**. Horrela, erreferentziako helburua lortu ahal izango du, hau da, enpresak lortu nahi duen erantzukizun ikuspegia eskuratuko du.

2.6. 5. fasea. Jakinarazpena

Xertatu:adi metodologiaren hasierako lau faseen ziklo jarraituaren ostean, bosgarren fasean **emaitzen jakinarazpena** egiten da. Emaitzen jakinarazpena garrantzi handikoa da, bide nagusia baita EGEren aldeko apustuan lor daitezkeen **errendimenduen aprobeixamendu egokirako** bide nagusia baita, errendimendu horiek enpresaren **ukiezinak balioztatzearen** barruan sartzen direlako. !

Enpresak prozesuko **edozein unetan** jakinaraz ditzake erantzukizunaren jarduerak eta emaitzak:

- **Hasierako diagnostikoaren ostean**, jakinarazpen plana egin dezake.
- **Horren amaieran ere egin daiteke, prozesuaren amaierako ebaluazioan**, eta horrela, aurreko ekitaldiekiko konparazio-jarraibidea ezar dezake.
- Enpresaren **plan estrategikoarekiko kontrastean** egin dezake, enpresaren

Enpresaren emaitzen jakinarazpena (erantzukizun sozialaren arloan) jasoko duten interes taldeak identifikatu ondoren, informazio hori hedatzeko **bidea ezarri** behar da. Horretarako, **interes talde bakoitzerako jakinarazpen modurik eraginkorrenak identifikatu** eta jakinarazpen metodo desberdinak konbinatu behar dira. Hemen ere zenbait aukera dago:



- Jakinarazpenerako barne bideak: barne aldizkariak, e-maila, iragarki oholerako posterrak, etab.
- Enpresaren weba, gizarte erantzukizunari buruzko atalarekin. Bertan, iraunkortasunaren memoriak eta beste agiri interesgarri batzuk sar daitezke (politika, praktika onak, egiaztagirak, ikuskizunak, etab.).
- Egunkariak, aldizkariak eta argitalpenak: prentsa-oharra, memoriaren edizioa edo web orriaren kokalekurako lotura, komunikabide nagusietan.
- Gizarte erantzukizuneko memorien edo jakinarazpenen banaketa, enpresaren partaidetza duten ikuskizunetan (jardunaldiak, azokak, etab.).
-

Enpresak gizarte erantzukizunaren arloan dituen emaitzak eta jarduerak jakinarazteko tresnen edo metodoen artean, aipagarria da **iraunkortasun memoria edo emaitzen kontu hirukoitza**; agiri horrek enpresaren emaitzei eta horren jarduerak ekonomian, ingurumenean eta gizartean duen eraginari buruzko informazioa ematen du.

Xertatu:adi metodologiaren tresnen artean, **iraunkortasun memoriak egiteko gida** dago; tresna horren helburua orientazioak ematea da, halako ezaugarriak dituen memoria garatzeko eta informazioaren nahiz emaitzen jakinarazpenaren gardentasuna bermatzeko (enpresak gizarte eta ingurumen mailako eraginaren kontrolean eta hobekuntzan lortu dituen emaitzak).



2.7. Balioak: erantzukizun soziala duen enpresarantz

Lehen azaldutako faseek orientazioak eskaintzen dituzte, bost pausoren bidez, enpresa batek erantzukizun soziala lortzeko. Horrenbestez, prozesua azaltzen dute. Hala eta guztiz ere, prozesu hori erreferentziako eremu jakinaren gainean euskarritzen da eta hori estu lotuta dago **gizarte erantzukizuna duen enpresaren balioetara**.

3. LANEKO PLANA

Xertatu:adi metodologiak erraza, bakuna ea erabilgarria izan nahi du enpresentzat. Horretarako, ahalik eta gehien murriztu dira arduraldia eta baliabide materialak, zorrotasun metodologikoari eta eraginkortasunari kalterik egin gabe. Hala ere, **xertatu:adi** gauzatzeko, esfortzuak, arduradunen eta enpresaren barruko gainerako pertsonen denbora eta borondatea behar dira.

Enpresak modu autonomoan erabil dezake **xertatu:adi**, barruko lan-talde baten bidez, edo kanpoko pertsona bideratzaile baten laguntza erabiliz. **Xertatu** metodologiak, 2006. urtean, laguntza hori dohainik eskainiko du. **Xertatu:adi** metodologiaren enpresa barruko ezarkuntza koordinatzen duen taldea ezarri ondoren, pertsona bideratzailearekin edo halakorik gabe, metodologia hori aplikatzeko hasteko aukera dago.

Hasierako fasean bi orduko bilera egingo da, eta bertan, taldeak arloaren inguruko heziketa eta sentsibilizazioa lortzen du. Horretarako, enpresak bi aukera ditu: kanpoko pertsona bideratzailea ekarri edo **xertatu** karpetak materialak erabili.

Heziketako lehenengo bilera horren ostean, enpresaren arduradunak denbora laburra erabiliko du **xertatu:adi** metodologiak bere enpresan dituen ondorioak finkatzeko; gainera, bidezkoa dela pentsatuz gero, Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailari jakitera emango dio **xertatu:adi** prozesua hasteko borondatea. Horretarako, erantsitako CDan eredu bat dago, enpresak **xertatu:adi** ezartzeko konpromisoa sinatzeko. Horrela, enpresak **xertatu** metodologiak eskaintzen dituen laguntzak eskuratu ahal izango ditu, praktika onen ezagupenerako eta zabalkunderako.



Une horretan, enpresa prest dago **lehenengo faserako (diagnostikoa)**, eta horrek lau asteko iraupena izango du. Lehenengo bi asteetan, galdeketa bete eta adierazleak ebaluatuko dira. Hurrengo bi asteetan, talde arduradunak galdeketa lorturiko emaitzak eta adierazleak kontrastatuko ditu, enpresak EGEn arloan duen egoeraren diagnostikoa egiteko.

Diagnostikoa amaitu ondoren, **bigarren fasera (planifikazioa)** igaroko gara eta horrek hiru aste inguruko iraupena dauka. Lehenengo astean, enpresaren hobekuntza arloak aukeratuko dira; bigarrenean, hobekuntzako ekintzen lehentasun-ordena ezarriko da, eta, azkenik, hirugarren astean, jarduketa plana landuko da.

Erantzukizun sozialaren arloko jarduketa plana zehaztu ondoren, **hirugarren faseari (betearazpena)** ekin behar zaio. Faserik luzeena da. Bederatzi hilabetean, enpresak barne lana egingo du eta, horretarako, EGEn ardura duen talde arduradunaren hiru hilean behingo bilerak egiten dira, planifikaturiko ekintzen bilakaera aztertzeko.

Hamaika hilabete igarotzen direnean, eta aurreko faseak amaitu ondoren, enpresa prest dago **laugarren fasea (ebaluazioa)** hasteko, galdeketa eta adierazleen bidez. Fase horretarako kalkulatu den denbora hiru astekoa da.

Lanabesa Materiala	Prozesuko edozein unetan egin daitezkeen jarduerak											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0. FASEA. HASIERA												
Aurkezpena. Heziketa. Konpromisoa	2	4										
1. FASEA. DIAGNOSTIKOIA												
Pertzepzioen diagnostikoa	4	4	4	4								
Adierazleen ebaluazioa	2	8	2									
Kontrastea		2										
2. FASEA. PLANIFIKAZIOA												
Hobekuntza arloen hautapena	2	2										
Hobekuntza ekintzen proposamena eta lehenitasunak		2	4									
Jarduketa planaren lanketa			4	4								
3. FASEA. BETEARAZPENA												
Betejarazpena			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4. FASEA. EBALUAZIOA												
Adierazleen ebaluazioa			2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
5. FASEA. JAKINARAZPENA												
Jakinarazpena											16	16
EUSKARRIKO FASEA. BALIOAK												
Trebakuntza		2	4									
Eginkizuna/lkuspegia/Balioak			4									
Kodigo etikokoaren prestakuntza			16	4								

Xertatu:adi ibilbideko gainerako jarduerak malgutasun handia eskaintzen dute, betearazteko uneari dagokionez. Hain zuzen ere, **jakinarazpen fasea** eta enpresaren balioak arakatzeko fasea dira. Bi etapa horiek, esate baterako, diagnostikoaren fasearen ostean edo prozesuaren amaierako ebaluazioa egin ondoren garatu ahal dira.

Xertatu:adi metodologiaren prozesu osoa fase bakoitzaren iraupena eta ordu kopurua kontuan hartzen dituen kronograma jaso dugu, eta horren barruan, pertsona bideratzailearen presentziaren uneak ere jaso ditugu, halako pertsonarik erabiliz gero.

AUTOEBALUAZIO GALDEKETAREN MODULUAK	
MODULUAK	EBALUATU BEHARREKO ALDERDIAK
1. Buruzagitza	EGEren ezagutza eta aldaketen kudeaketa Etikaren eta gizarte erantzukizunaren kultura Ereduzko portaera Konpromisoa Elkarrizketa interes-taldeekin
2. Politika eta estrategia (planifikazioa eta kudeaketa sistemak)	Ekonomi/gizarte/ingurumen esparruetako lege-erantzukizunak eta eraginak identifikatu Ingurunearen azterketa Elkarrizketa interes-taldeekin Kudeaketarako politikak eta sistemak EGEn oinarritutako politika ezartzeko jardunak eta bitartekoak Komunikazioa eta informazioaren gardentasuna Jabeekiko erlazioa. Enpresaren gobernu ona
3. Pertsonak	Motibazioa, aintzatespena eta jabekuntza Erakundearen sartzera eta bertatik joatea Lan egonkortasuna, ordainketa, pizgarriak eta zehapenak Prestakuntza, eginkizunen garapena eta lanbide-garapena Barruko komunikazioa eta pertsonen partaidetza Laneko giroa Laneko osasuna eta segurtasuna Elkartzeko askatasuna eta negoziazio kolektiboa Aniztasuna eta aukera berdintasuna Giza eskubideak
4. Itunak eta baliabideak	Itunak Ekonomia eta finantza baliabideak Azpiegitura eta teknologia Informazioaren eta ezagutzaren kudeaketa Lehiarekiko harremanak Herri administrazioekiko harremanak Tokiko erkidegoarekiko harremanak
5. Prozesuak	Prozesuen kudeaketa Berrikuntza Produktuen eta zerbitzuen diseinua eta garapena Hornikuntza eta azpikontratazioa Ekoizpena-ingurumena Marketina eta merkaturatzea Bezeroekiko harremanak eta EGEren hedapena
6. Bezeroen emaitzak	Bezeroekin elkarlanean aritzea Bezeroei informazioa ematea Bezeroekiko harremana Produktuak eta marketina

Puntuazio on batek agerian jartzen du erantzukizun sozialeko praktiken aplikazio nahiko sistematikoa dagoela. Aldiz, puntuazio baxu batek hobetzeko aukerak dituzten kudeaketa eremuak adierazten ditu, eta horiek bigarren fasean jorratu ahal dira, erantzukizun sozialeko ekintza plana formulatuz.

4.2. EGEren adierazleak

Galdeketaren bidez, enpresak erantzukizun sozialaren arloan egindako jarduketei dagokienez duen **pertzepzioa** neurtzen da; **adierazleen bitartez**, ostera, **enpresa denaren edo egiten duenaren inguruko emaitzak neurtzen dira**, erantzukizun sozialari loturiko arlo desberdinetan.

Enpresaren erantzukizun sozialaren bilakaeraren neurketa eta diagnostikoa, bestalde, adierazle kuantitatiboan eta objektiboan bidez egiten dira; adierazle horiek erantzukizun sozialaren kudeaketaren funtsezko alderdietan bilduta daude, bai barruko dimentsioan eta bai kanpoko dimentsioan.

CDan, adierazleen eta aldagaien zerrenda duen agiria sartu da, horiek kalkulatzeko, eta gainera, adierazleen fitxak jasotzen dituen beste agiri bat ere sartu da, eta horrek horietariko bakoitza zehazten du.



Proposaturiko adierazleak ez ezik, enpresak bere adierazleak erantsi ahal ditu, bere jardueraren ezaugarriak aintzat hartuta.

Adierazleak enpresaren **ohiko kudeaketaren tresnetan (aginte koadroa) sar daitezke.**



Adierazleen neurketa prozesu osoaren arduraduna den pertsona batek egin dezake, eta, beharrezkoa eta egingarria izanez gero, arduradun desberdinek egingo dute.

Adierazleen kalkulua errazago egiteko, adierazleen zerrendako aldagai batean edo gehiagotan oinarrituz, adierazle bakoitza kalkulatzeko behar diren aldagai guztiak aurkezten dira. Horrela, aldagai horiek sartu ondoren, adierazlearen balioa lortzen da zuzen-zuzen, eta horrela, adierazle bakoitzaren fitxa lantzen da.

Lehen azaldutakoaren arabera, adierazleen lehenengo neurketaren bidez lorturiko hasierako egoeran oinarrituz, eta hori autoebaluazioaren galdeketaren emaitzei kontrajarri ondoren, enpresak kasuan kasuko urterako lehentasunezko helburuak eta horiek lortzeko ekintzak planteatu ahal ditu.

Urtea igarotakoan, proposaturiko adierazleak berriro neurtzen dira, euren balioaren bilakaera aztertzeko eta lorpen maila zehazteko, hasieran planteaturiko helburuari dagokionez; gainera, halakorik egonez gero, desbideratzeen zergatiak ere aztertzen dira.

Hausnarketa hori egin ondoren, egin beharreko ekintzen lehentasun-ordena berria egiten da, eta horrela, hobekuntza ziklo berriari hasiera ematen zaio.

4.4. Jarduketa plana lantzeko txantiloiak

A) Hobekuntza ekintzen lehentasunen txantiloia

Enpresaren EGEn arloko hobekuntza behar duten arloak aukeratu ondoren, borondate horri erantzun egokia emateko ekintzak proposatuko dira.



“EGE hobetzeko 101 ideia” deritzon materialean oinarrituriko ideiak erabil daitezke, baita beste iturri batzuetan oinarrituriko ideiak edo enpresak berak sorturiko ideiak ere.

Enpresaren helburuetara ondoen egokitzen diren ekintzak modu egituratuan aukeratzeko, **xertatu:adi** tresnen artean **hobekuntzako ekintzen lehentasunen txantiloia** sartzen da.

Planteaturiko ekintzen ebaluaziorako erabilitako irizpideak honako hauek dira:

- Garrantzia (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Egingarritasuna (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Kostua edo bideragarritasun ekonomikoa (1etik [txikia] 5era [oso handia])
- Nabarmentasuna (1etik [txikia] 5era [oso handia])

Lorturiko emaitzetan oinarrituz, talde osoaren balorazioak erantsi eta planteaturiko ekintza bakoitzaren batez besteko balorazioa lortzen da; beraz, guztien hierarkizazioa lortzen da.

B) Jarduketa planaren txantiloia

Aukeraturiko hobekuntza arloek eta horien ekintzek jarduketa plana sortzen dute, EGEn aurrerakuntzarako, eta horren betearazpen aldia urtebetekoa da.

Plan horretan honako hau jaso behar da: lortu beharreko helburuak (kuantifikatuta, ahal den neurrian), hobekuntza ekintza bakoitzaren “jabe” diren pertsonak edo taldeak (prozesua, taldea edo egiteko ardura duen pertsona) baliabide materialak eta horiek lortzeko ardura duten pertsonak, baita betearazpenerako aurreikusi diren epeak ere.

Horrek guztiak EGEn barruko hobekuntzarako jarduketa plana egituratzen du. Hori lantzeko, **xertatu:adi** erabiltzen duten enpresen esku **jarduketa planaren txantiloia** jartzen da.

Tresna horrek memoria 5 pauso errazetan lantzeko prozesua planteatzen du.

1. pausoa. Prestakuntza

- 1.1 Memoriaren ikuspegiaren zehaztapena
- 1.2 Laneko planaren prestakuntza
- 1.3 Kontzeptuen ezagupena eta beste batzuen ikaskuntza

2. pausoa. Egituraren eta edukiaren planifikazioa

- 2.1 Eman beharreko mezuaren zehaztapena
- 2.2 Jendearen eta interesen zehaztapena
- 2.3 Funtsezko gaien zehaztapena
- 2.4 Egituraren eta edukiaren zehaztapena

3. pausoa. Memoriaren lanketa

- 3.1 Praktiken eta lorturiko emaitzen inbentarioaren lanketa
- 3.2 Etorkizuneko hobekuntza planen inbentarioaren lanketa
- 3.3 Kapituluaren idazketa
- 3.4 Informazioaren berrikuspena
- 3.5 Memoriaren egiaztapena
- 3.6 Memoriaren formatu grafikoaren zehaztapena

4. pausoa. Emaitzen jakinarazpena

- 4.1 Jakinarazpen planaren lanketa eta abioa
- 4.2 Memoria banatzeko eta bidaltzeko zerrendaren prestakuntza

5. pausoa Jakinarazpenaren hobekuntza

- 5.1 Hobekuntza aukeren identifikazioa
- 5.2 Lorturiko emaitzen jarraipena

