

Enpresa funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: Herritar Enpresa eredu berriak

Lan dokumentuaren egileak:

Pedro M. Sasia, Galo Bilbao,
Cecilia Martínez, Peru Dominguez



Argitaratzaileak:

 **alboan**
ONG JESUITA FUNDATZIOA

 **reas**
euskadi
ekonomia alternatibo eta solidarioaren sareak
red de economía alternativa y solidaria

 **Deusto**
Centro de Ética Aplicada
Etika Aplikatuko Zentroa

 **Bizkaia**
foru aldundia
diputación foral

 **G**
GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO

 **EUSKO JAURLARITZA**
GOBIERNO VASCO



Bilbo

Aita Lojendio 2 - 2.a • 48008 Bilbo

☎ 944 151 135

Iruñea

Barañain etorbidea 23 • 1011 Iruñea

☎ 948 231 302

Donostia

Andía 3 • 20004 Donostia

☎ 943 275 173

Vitoria-Gasteiz

Estenaga Apezpikua 1

01002 Vitoria-Gasteiz

☎ 945 202 676

alboan@alboan.org

www.alboan.org

Ekonopolo

Ekonomia Sozial eta Solidarioko Poloa

Harrobi plaza 4 - 2.a

48003 Bilbo

☎ 944 160 566

reaseuskadi@reaseuskadi.net

@REASEuskadi

www.reaseuskadi.eus

Izenburua: Enpresa funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan:
Herriar Enpresa eredu berriak

Egileak: Pedro M. Sasía, Galo Bilbao, Cecilia Martínez, Peru Dominguez

2020ko urria

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.

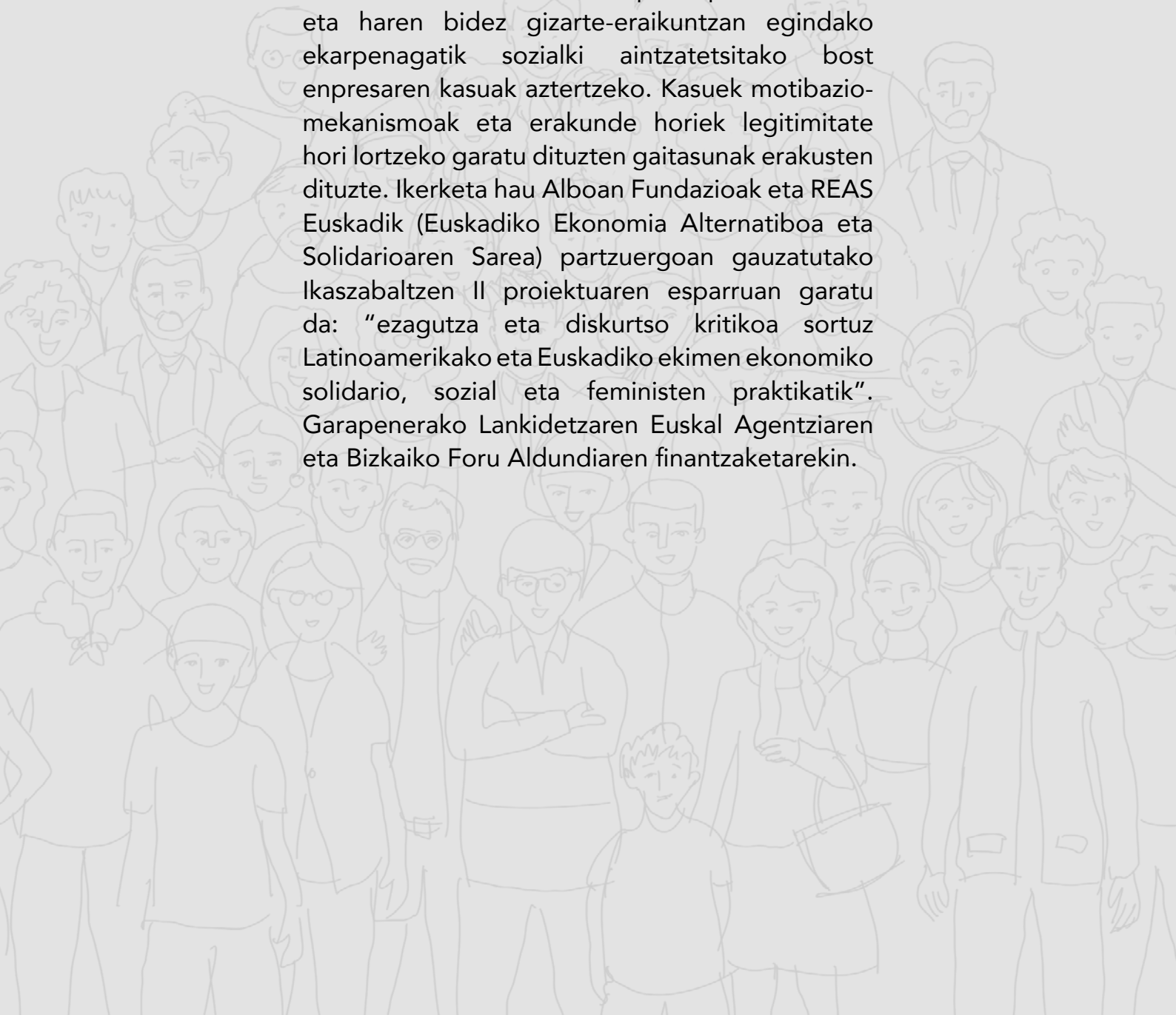
Hitzulpena: Labayru Fundazioa



Agiri hau Creative Commons-en lizentziapean dago. Baimena duzu lan hau kopiatu, banatu eta publikoki hedatzeko, betiere, kontuan hartuta lanaren kredituak adierazi behar dituzula, eta ezin duzula merkataritza-xedeetarako erabili. Ezin da lan honetatik eratorritako obrarik aldatu, eraldatu edo sortu. Lizentzia, osorik:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Enpresa funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritar enpresa eredu berriak

Dokumentu hau Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroak egindako ikerketa baten emaitza da: "La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresaciudadana". Ikerketahorren bidez, Herritar enpresaren metafora aztertzen da, enpresaren rol soziala eraldatzeko inspirazio gisa. Metafora hori erabiltzen du bere enpresa-proiektuarekin eta haren bidez gizarte-eraikuntzan egindako ekarpenagatik sozialki aintzatetsitako bost enpresaren kasuak aztertzeko. Kasuek motibazio-mekanismoak eta erakunde horiek legitimitate hori lortzeko garatu dituzten gaitasunak erakusten dituzte. Ikerketa hau Alboan Fundazioak eta REAS Euskadik (Euskadiko Ekonomia Alternatiboa eta Solidarioaren Sarea) partzuergoan gauzatutako Ika zabaltzen II proiektuaren esparruan garatu da: "ezagutza eta diskurtso kritikoa sortuz Latinoamerikako eta Euskadiko ekimen ekonomiko solidario, sozial eta feministen praktikatik". Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziaren eta Bizkaiko Foru Aldundiaren finantzaketarekin.



Aurkibidea

1. Sarrera	7
Dokumentuaren egitura	8
Herritartasuna eta Enpresa-etika	9
2. Balioetatik bertuteetara	11
3. Enpresa «hirian» ezartzen	18
4. Subjektua konfiguratzeko: Ekonomia, enpresa eta gizarte- eta ingurumen-justizia	22
5. Enpresa eredu berri bat: herritartasuna, metafora gisa	25
Enpresaren bestelako irudikapen baterantz	25
Herritartasuna, jarduera bertutetsu gisa	27
Herritartasuna, metafora gisa	28
Parte-hartzea prozesu politikoetan	29
Nozio erlazional bat	31
6. Herritar enpresa, ekinean, gaur egungo testuinguru sozioekonomiko eta politikoan	33
Demokrazia eta parte-hartzea gobernantzaaren oinarri gisa	33
Merkatu harremanetatik haratago	37
Enpresa eta Iraunkortasuna	39
Herritartasun Globala eta Giza Eskubideak	41
7. Herritar enpresa testuinguruan: nola sustatu herritarren enpresen sorrera	44
Esparru arau-emaileak	45
Herritarren papera: Kontsumoa eta Inbertsioa	47
Barne-antolakuntzako osagaiak	50
8. “Ekonomia Berriak” eta Enpresa Herritartasuna	53
Inklusioaren eta bazterketaren arteko dialektika	54
Komun deneranzko bidea	55
Publiko denaren aurreko anibalentzia	56
Lanaren eraldaketa	58
9. Herritarren Enpresen berezko ezaugarriak: hurbilketa sistematiko bat	60
Erakunde baten Triangelu etikoa	61
Herritar Enpresarako hurbilketa sistematikoa	63

Proposamenaren elementu batzuei buruzko oharra	65
Herritar Enpresaren ahalmen eraldatzailea alternatiba proposamen gisa	67

10. Erreferentzia bibliografikoak 68

Ikerketa kaksuak 73

La Fageda	74
Banca ética y alternativa	79
Proyectos colaborativos de energías renovables	83
Experiencias de <i>cohousing</i>	85
YOMOL A'TEL	88



1. SARRERA

Eskuliburu honen helburua da Herritar Enpresaren eredua aztertzea, enpresa-subjektuaren egungo egoerari buruz hausnartzeko eskaintzen duen ikuspegiarengatik. Enpresa, gaur egun, funtsezko eragileetako bat da gizarte globalaren eraikuntzan, eta haren eragina erabakigarria da eraikuntza hori gizarte- eta ingurumen-justizia eta guztion ongia bilatzea oinarritzat izango duen eredu jasangarri baten bila jotzeko¹.

Mintegiaren zereginetarako euskarri gisa balio duen lan-dokumentua denez, ikuspegi horretatik ulertu behar da, hain zuzen ere, haren edukia. Horretarako, azterketa mota hauetan oinarrituta garatzen dira edukiak dokumentuan: enpresa-subjektuaren herritar izaera aztergaiko literaturan oso zabaldua dauden azterketetan; halaber, gai irekiak planteatzen dira, baita enpresarentzat nahiz gizarte osoarentzat dakartzan ondorioak ere, hausnarketarako elementu adierazgarriak eskainita. Gizarte-sistema osoaren berezko eskalan analisiak eskaintzea ezinbestekoa bada ere, komunitate zehatzen berezko eskaletara jaisteko aukerari buruzko etengabeko erreferentziak eskaintzen dira, haien potentzialtasuna nabarmenduta. Horrela, material hori Mintegiaren helburu orokorrekin bat etortzea lortu nahi da, helburu horiek lortzen laguntzeko:

“Mintegi honen bidez, gogoeta egin nahi dugu enpresek (txikiek eta ertainek, nagusiki) lurralde baten garapenean funtsezko eragile gisa duten zeregin sozialari buruz, eta ekarpena egin nahi diogu Herritar Enpresa egiteko eredu berriei buruzko diskurtsoari. Zehazki, honako hauek proposatzen ditugu:

¹ Irakurlearen arabera *Guztion Ongia* terminoak hainbat esanahi sor ditzakeenez, egokitzen jo da termino hori testuan zehar zer zentzutan erabiliko den argitzea. Izan ere, alde batetik, *Guztion Ongia* erabiliz, oinarritzko beharretan oinarritutako aberastasunaren banaketa aipatu nahi da, produkzioaren eta ugalketaren arteko bereizketa diluituko duen eta kostu sozialak eta ekologikoak barneratuko dituen ekoizpen-sistema bat ezinbestekoa izanik. Era berean, kontsiderazio materialetatik harago, nolabaiteko ongizate-gozamena aipatzeaz gain, gizarte baten eraikuntzan ere eragingo luke, zeinean jendeak bere buruaren eta izan nahi duenaren esanahiari buruz arrazoitu ahal izango duen, eta horri buruzko erabakiak hartu ahal izango dituen. Horrela, *Guztion Ongia* bilatzeak, halaber, hautatzeko askatasuna eta eskubide sozialak bermatzea ekarriko luke, eta, bereziki, herritarren parte-hartze politikoaren estimulazioa (zentzurik zabalenean) eskatuko luke.

- *Euskadiko eragile sozial eta ekonomikoak motibatzenko proposamenak sortu, lurraldearen garapen inklusibo eta iraunkorrarekin konprometitutako enpresa-ereduak sustatzen lagunduko duten ekintzak abian jar ditzaten.*
- *Dibulgaziozko produktu bat egin, mintegian sortutako hausnarketak eta proposamenak zabaltzeko eta Euskadiko eragile sozial eta ekonomikoetan eragiteko”.*

Dokumentuaren egitura

Azterketa hau garatzeko, hausnarketaren gainerakoa finkatzeko oinarri filosofikoak kokatzen hasiko gara. Horretarako, balio- eta bertute-kategoriak aztertuko ditugu, eta, ondoren, herritartasunaren nozioaren kontzeptualizazioak eta enpresa-errealitatea alderatuko ditugu. Ondoren, enpresa-subjektuari buruzko sarrerako hausnarketa labor bat planteatzen da, enpresek gaur egungo gizartearen egituraketan duten protagonismoa azpimarratuz, eta oinarritzat hartuta enpresek duten boterea eta eragiteko gaitasuna, eta baita haietatik gure gizarte globalaren artikulazioan espero daitekeen erantzukizuna ere.

Laugarren atalean, hurbilketa teoriko bat egiten da, herritartasunaren noziotik abiatzen dena, eta enpresa-subjektuetan “herritar izaera” ikusteko aukerei buruz hausnartzen da, eta, horretarako, izaera horrek dituen ondorioak aztertu, bai enpresako bizitzaren dimentsio ezberdinetan, bai gainerako gizartearekiko harreman-motan. Azterketa horren emaitza gisa, *Herritar enpresaren* eredu honetan onar daitezkeen ezaugarrietara lehen hurbilketa egitea proposatzen da, enpresa herritartasunaren gaia landu duten idazle nagusien ekarpenak oinarritzat harturik, eta Erantzukizun Sozial Korporatiboari buruzko teorien erreferentziazko idazle batzuen elementuak kritikoki gehiturik.

Bosgarren atalean, “Herritar enpresa ekinean” gisa uler daitekeena planteatzen da, eredu horrek gaur egungo testuinguru sozial, kultural, ekonomiko eta politikoa dituen inplikazio praktikoa aztertzeko. Atal horretan, herritartasunaren kontzeptuarekin estu lotuta dauden nozioak enpresari aplikatzeak dituen ondorioetan sakontzen da, hala nola gobernantza, parte-hartzea edo Giza Eskubideak.

Seigarren atalean, enpresa-subjektua analisiaren elementu nagusi gisa alde batera utzi gabe, gizarte osoari behatzen zaio, *Herritar enpresak* sortzeko eta sendotzeko aukera-baldintzei buruz hausnartzeko. Hausnarketa horretan, enpresaren barneko faktoreei, prozesuei eta dinamikei ez ezik, garrantzi handiko beste elementu abiarazle batzuei ere erreparatuko zaie, hala nola araudi- eta erakunde-esparruei eta beste gizarte-eragile batzuek errealitate horiei emandako erantzunari.

Zazpigarren atalean, *Ekonomia Berriak* delakoari hurbilketa kritikoa egiten zaio, ekonomia berri horiek, zalantzarik gabe, indar handia eta gero eta protagonismo handiagoa baitute. Horren inguruan sortu diren eztabaida nagusien azterketaren eta analisiaren bidez, harreman ekonomikorako eredu berri horiek sendotzen diren heinean, herritarren enpresek zer erronkari aurre egin beharko dieten argitu nahi da.

Azken atalean, *Herritar enpresa* ereduak identifikatzeko eta aztertzeko sistematizazio-proposamen bat aurkezten da, eredu horretatik alternatibak planteatzen dituzten enpresak aztertu eta ebaluatu ahal izateko esparru bat proposatzeko.

Testuan zehar, lauki batzuetan, eredu hau egituratzekoan bereziki garrantzitsuak diren elementuak nabarmenduko ditugu, *Herritar enpresaren Anatomia* gisa uler genezakeena eraikitzeke. Panorama horrek enpresa-sarearen izaera konplexua ikusteko aukera emango digu, eta sistema sozial, politiko eta ekonomiko globalari buruzko hausnarketak aintzat hartzearen egokitasuna azaltzeko argudioak emango dizkigu, bai eta eredu horrek inspiratutako tokiko alternatiben potentzialtasuna azaltzeko ere. Elementu horiek izango dira, sistematizatuago, azken atalean eskaintzen den proposamena osatuko dutenak.

Beharrezkoa da azpimarratzea tokiko ekimenen eta ondasun komunaren sortzaile gisa duten balioaren garrantzia etengabekoa izango dela, dokumentu osoan zehar, hausnartzeko elementu gisa. Dokumentu honetan hazkunderaren mugei eta nazioz haraindiko enpresa-egiturak sortzeko dinamikari datxekion arriskuei buruzko hausnarketak eskainiko dira, halako egiturak estatu askok baino tamaina eta eragin-gaitasun handiagoak lortzera iristen baitira gure gizartean. Benetako gizarte-balioari buruzko hausnarketa kritikoa tokiko inguruneetan sortutako enpresa-proiektuak mantentzeak dakarren balioarekin eta erronkekin elkarriketan eta kontrastean jarriko da. Ekonomia errealean zentratutako proiektuak, ikusiko dugun moduan, gaur egungo merkatu-ereduak ezartzen dituen ondasun ekonomiko salerosgarriaren kontzeptuaren murrizketak gainditu nahi dituen zentzu batean, zeinentzat lurralde-errotzea ondasun komuna eraikitzearekin lotutako erronkak ulertzeko eta horiei erantzuteko gaitasuna ematen dien funtsezko faktorea den.

Herritartasuna eta Enpresa-etika

Dokumentuan zehar, herritar onak izatearekin lotutako kalifikatzaile “etikoa” erabiliko dugu maiz. Gehiegizko sakontasunetan sartu nahi izan gabe, hainbat ikuspegitatik erakutsi nahi da *Enpresa-etikaren* helburua *Herritar enpresa* izatearen esanahia eta irismena bilatzea dela. Beste hitz batzuetan esanda, hain zuzen ere, herritartasun onaren gauzatzea da enpresa-etikaren ikuspegi egoki batetik planteatu behar dena².

Illo horretan, eta gure hausnarketaren garapenari laburki-laburki aurrea hartuta, herritartasunaren nozioa hartuko dugu abiapuntutzat, “jarduera bertutetsu” gisa ulertuta. Hurbilketa horrek sustrai aristoteliko argia du, eta zoriontasunaren kontzeptua (ongizatea, gauzatzea) adierazten du. Kontzeptu hori ezin da ulertu gizabanako bakoitzak libreki edo nahierara erabakitza, testuinguruarekin lotutako kontsiderazio gehiagorik gabe, hau da, bereziki bizi den komunitatea kontuan hartu gabe. Gizakiak ondo eraikitako komunitate politiko batean dagoenean baino ezin izango du aurkitu zoriontasun hori, hezkuntza eta lege egoki batzuk izanda.

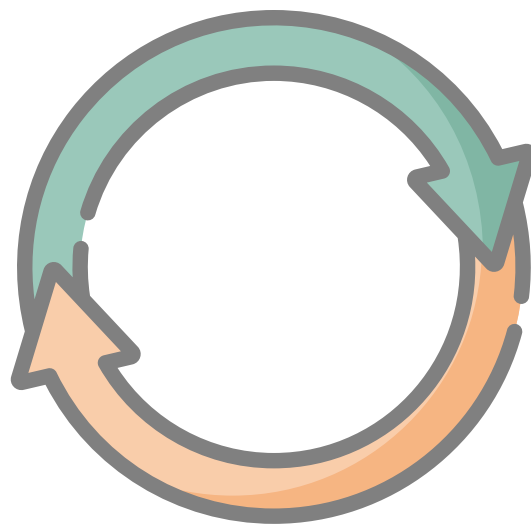
Horrelako etikek ulertzen dute, beraz, bizitza bertutetsua eta zoriona lortzea, zinez, norbanako bakoitzak bere ekintzekin praktikan jarri eta gauzatu behar duen zeregina dela. Helburu hori, ordea, zorioneko eredu izateaz gain, komunitate baten baitan bakarrik lortzen da erabat, hots, idealak, helburuak eta proiektu komunak partekatzen dituen giza talde baten baitan. Horregatik, gizabanakoak dira, komunitate bateko kide diren aldetik,

2 Gai honen garapen zehatzagoa hemen aurkitu daiteke: Sasia, P.M. (koord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. eta Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. IV. kapitulua. Madril: Tecnos.

Herritartasunaren nozioa izango dugu abiapuntu, "jarduera bertutetsu" gisa ulertuta. Hurbilketa horrek zoriontasunaren kontzeptua adierazten du (ongizatea, errealizazioa), eta kontzeptu hori ezin da ulertu gizabanako bakoitzak libreki edo nahierara erabakitzat, testuinguruarekin lotutako kontsiderazio gehiagorik gabe, bereziki bizi den komunitateari dagokionez.

elkarrekin bizitza zoriontsua lortzeko asmoz ekintza bertutetsuen motak proposatzen eta beren gain hartzen dituztenak.

Ikuspegi etiko horrek, ikusiko dugunez, dimentsio politiko argia hartzen du, eta gure hausnarketan eragina izango du, nahiz eta beste ikuspegi batzuekin osatuko den; ikuspegi horiek subjektuaren ekintzen ondorioekin eta guztion ongia definizioan erabilitako deliberazio-prozesuekin lotutako berriazko enfasiak planteatzen dituzte herritartasunaren nozioari dagokionez.





2. BALIOETATIK BERTUTEETARA

Gaur egun –eta aurrerapen etikoa dela onartu behar da–, balioak errealitate ukaezina dira enpresen bizitzan. Enpresek beren nortasuna sortzen dute, beren jarduera garatzen dute, eta publikoki agertzen dira, balioetan oinarritu eta orientatuta, inplizituki (enpresa guztiak) edo esplizituki (gehien-gehienek hala egiten dute, eskuarki «Misioa, Ikuspegia eta Balioak» formulazioaz).

Ikuspuntu etikotik –eta hori ez da balioen errealitateari heltzen dion ikuspuntu bakarra–, balioen gaiak alderdi problematiko asko ditu, eta, horien artean, batzuk nabarmenduko ditugu labur-labur:

- enpresa-bizitzan agertzen diren balio guztiak ez dira moralak (adibidez, eraginkortasuna edo berrikuntza), eta moral guztiak (ongiari eta gaizkiari lotutakoak) ez dira etikoa (subjektibotasunez onargarriak, ongia edo justizia lortzera bideratzeagatik);
- balio bat aukeratzeak kontrako balio-galtzea duen konfrontazio korrelatiboa dakar;
- balio moralak (etikoki onargarriak direnak ere bai) askotan aldi berean gertatzen dira egoera zehatzetan, gatazka dilematikoan daude (bata betetzeak bestea ez betetzea dakar, eta alderantziz), eta horrek eskatzen du, balio moralak behar bezala hierarkizatzea ez ezik, enpresa-egoera zehatzetan modu koherentean ere hautatzea–dagokion deliberazio-prozesuaren ondoren–;
- balio posible ugarien artean (balio aitortuak edo jarduleak; helburuzkoak edo identitarioak; banakakoak edo antolakuntzakoak), bereziki garrantzitsua da «balio ertainaren» eta «xede-balioaren» arteko bereizketa, eta ondoriozko enpresa-jarduera koherentea, bitarteko guztiak erabilita, batzuk besteekin nahastea saihestu behar duena;
- azken xedearen balioa, gainerako guztien oinarria eta enpresa-errealitateari zentzu guztiz etikoa ematen diona–, gizakiarena da, duintasuna duen subjektu den aldetik.

Balioak, zeinak ikuspegi subjektiboa –zerbait baloratzen da, erakargarri gertatzen da–, objektiboarekin –berak bere burua balora dezake– laburbiltzen duen, hasieran enpresatik kanpo agertzen da, zeinak nahi duen eta bere egin nahi duen, estimatzen duelako. Horregatik, bereziki garrantzitsua da nabarmentzea enpresak beretzat hartu nahi duen eta bere baitan bereziki gorpuztuta propio bihurtu nahi duen balioa bertute gisa garatzen dela.

A. Comte-Sponvillek (1998,16) dioten bezala, «bertuteak gure balio moralak dira, nahi bada, baina ahal den neurrian gorpuztuak, egintzan bizi izanak; beti bereziak gutako bakoitza bezalakoak, beti pluralak, bertuteek berek borrokatu edo zuzentzen dituzten ahuleziak bezalakoak».

Balio oro, beraz, bakarrik da operatiboa balio hori gorpuzten duten bertute korrelatiboetan zehazten bada. Enpresa ikuspegi etikotik behar bezala ulertzeko, ez da nahikoa balioak ezagutzea, aukeratzea eta aldarrikatzea; aitzitik, horiek esperimentatu eta gauzatu egin behar dira.

Bertutea, aztertzeke eta formulatzeko tradizio aristotelikoan, portaera- eta jardun-ohitura positiboa litzateke, hau da, ongia lortzera eta gauzatzera bideratua, eta perfekzio morala dakarrena. Modu betegarrian aritzeko jarrera egonkorra da –ohiko portaeretan ekintza puntualetan baino gehiago–, eta, bertute guztiak hartuta, pertsonaren (eta enpresaren) «bigarren izaera» edo izaera morala lortzera iristen da. Bertuteak subjektuen izateko moduei eragiten die –«izaera morala», barneratutako xedapenak, ongirako gaitasunak–, zeinak berariaz hautatuak eta landuak diren, eta bikaintasuna, osotasun pertsonal eta zibikoa (eta enpresariala ere bai, gehitzen dugu guk) erakusten duen neurritasun justu horrekin bizitzen diren.

Iradokitzailea izan daiteke, halaber, gai honetan, Alasdair MacIntyre filosofo moral garaikidearen gogoetetara jotzea, *Tras la virtud* (1987) bere lan garrantzitsu eta erreferentzialean. Egile horren arabera, gizakiok jarduera mota anitz garatzen ditugu, eta, horien artean, komeni da gutxienez bat nabarmentzea eta bereiztea: «praktika» deitzen duena. Zerk definitzen du hori? Printzipioz, praktika kooperatiba-jarduera bat da, sozialki ezarrita dagoena, arauen mende dagoena, eta harekin berezko ondasunak egiten dira, oro har, horiek sustatzen dituzten erakundeen testuinguruan.

Komeni da zehaztea berezko ondasunak barnekoak direla, garatzen den lanbide- edo enpresa-jardueraren izaeraren berezkoak, eta kanpoko ondasunetatik bereizten direla –dirua, boterea, prestigioa–, eta ondasun horiei atxikita daudela. Ondasun horiek, legitimoak izan arren, ezin dituzte inola ere aurrekoak ordeztu, ondo bideratutako jardunbidearen ondorioz lortu baizik.

Gure aldetik esan dezakegu, etikoki orientatutako enpresa baten kasuan, zeinaren helburua eta izateko arrazoia gizartearentzat moralki positiboa den ondasun edo zerbitzu bat ematea den, haren jarduera guztia praktiko gisa uler daitekeela, terminoaren zentzu etiko horretan. Bertutea enpresak eta haren kideek eskuratutako nolakotasuna izango litzateke, eta hori baliatzeak praktikaren barne-ondasunak lortzeko gai egiten ditu, kanpoko ondasunen aldeko instrumentalizazioa saihestuz eta horien baldintzapean ez dagoen bilaketa arrazoituz.

Enpresa batek eta bere kideek bertutetsu jokatzeko ez dutenean, ondoriozta daiteke kanpoko ondasunak barnekoen aurretik jartzen dituela. Ustelkeria pertsonala eta instituzionala, bere horretan ulertuta, praktika garatzeko orduan bertuteen gabezia gisa defini daiteke.

Enpresaren gai etikoaren birplanteamendu horrek –balioetatik bertuteetara– ikuspegi interesgarriak irekitzen dizkigu, gure gaiari dagokionez:

- alde batetik, horrek eskema etiko garaikideak berriz aztertzea eramaten gaitu, maximoen eta minimoen etiken artean, bizitza zuzenaren eta bizitza onaren artean, pribatua

deneran eta publikoa denaren artean... bereizketa erradikalak ezartzen dituztenak –analitikoki argiak, baina konplexuak, bizitzari dagozkionak–, elkarrekiko erlazioa eta etengabeko harremana, bereizketa baino gehiago, aurkitzen saiaturik;

- bestalde, bere burua «herritar» gisa aitortu nahi duen enpresak sustatu eta gorpuztu ditzakeen bertute publiko eta zibikoei buruz galdetzeko aukera ematen digu;
- azkenik, enpresa identifika daiteke, ez soilik –gutxienez antzeko moduan– eredu garria izan daitekeen subjektu moral gisa –ez da ahaztu behar ereduaren imitazioa ikaskuntza moralaren bide nagusietako bat dela–, baizik eta berariazko erantzukizuna duela harekin elkarreragiten duten subjektu guztiek (enplegatuak, zuzendariak, hornitzaileak, bezeroak) gutxienez zuzen eta, nahi izanez gero, ondo jokatu ahal izateko baldintzak sortzeko. Enpresa, azken batean, heziketa moralerako espazioa ere bada.

Gaia labur-labur tratatzeko ahalegina egingo dugu gutxienez:

a) Justiziaren eta zoriontasunaren arteko bereizketa kontuan hartu

Joan den mendearen bigarren erdian, deontologismora (Habermas, Rawls...) indar handiz itzuli zenean, pentsamendu etikoa bizikidetzat zibikorako justiziaz arduratu behar zelako ideia sendotu zen, eta horrek pertsonen zoriontasun-idealen errespetua bultzatzera behartzen zituen guztiak, gai pribatutzat hartuta.

Gure testuinguruan bereziki eragin handia izan zuen Adela Cortinak (1986) egindako tesi honen formulazioak, minimoen etika (edo zibikoa edo zibila) eta maximoen etika kontzeptu arrakastatsuen bidez. Hogeitazero geroago, Cortinak (2009) bere planteamendua modu esanguratsuan berrikusi zuen, bere prozeduralismoari, alde batetik, sentimenduak eta, bestetik, bertute zibikoak gehituz.

Pixka bat gehiago aurreratuta, kontua da berrikustea bidezkoa eta ona denaren, minimoen etikaren eta maximoen etikaren arteko muga argia. Izan ere, adibidez, erraz egiazta daiteke bertute zibikoak daudela (Camps, 1990) edo bertute pribatu askok garrantzi publikoa dutela (Etxeberria, 2012); bizitza pertsonalaren eta zibikoaren arteko elkarrekintzak nabariak dira, pribatua denaren eta publikoa denaren artean gertatzen direnak bezala (izan ere, Aristotelesengan ere, bertuteek *polisa* dute horizonte gaindiezin gisa).

Printzipio morala batez ere gure erabakiak eta proiektuak ziurgabetasun moraleko egoeretan bideratzeko baldin badago, bertuteak ziurtatzen du eguneroko jardunek (enpresa gisa,

Etikoki orientatutako enpresa baten kasuan, zeinaren helburua eta izateko arrazoia gizartearentzat moralki positiboa den ondasun edo zerbitzu bat ematea den, bertutea enpresak eta bertako kideek eskuratutako nolakotasuna izango litzateke, eta hori gauzatzeak gai egiten ditu barne-ondasunak lortzeko, kanpoko ondasunen aldeko instrumentalizazioa saihestuz eta haien bilaketa baldintzapean jarri gabe.

profesional gisa, herritar gisa eta pertsona gisa) eskakizun moralei erantzuten dietela. Horregatik, beharrezkoa da justizia printzipioen eta bizitza onaren bertuteen arteko sintesi bat. Printzipioak eta bertuteak ez dira soilik harreman-tentsioan dauden bi polo. Bizitza onaren eta bertuteen dinamikan, gizalegera irekitako deontologia dago inplikaturik; unibertsaltasunera zabaltzeko nahi den berezitasuna da.

Ondorioz, enpresak ezin dira legezkotasuna betetzera mugatu –aitortu behar da, horren aurrean, gaur egun, erantzun dezakegula, haserretuta, «horixe besterik ez genuen behar!» nahiz, desideratiboki, «nahiago nuke egingo balute!»–, ezta justiziaren printzipio deontologikoekin lerrokatu ere. Enpresa etikoak, guk aldarrikatzen dugun Herritar enpresak, seriotasunez bereizi behar ditu bizitza oneko bere proposamenak, guztien ongiaren, *polisaren* ongiaren, bultzatzaile eta sustatzaile diren aldetik.

Enpresak ezin dira legezkotasuna betetzera mugatu, ezta justiziaren printzipio deontologikoekin lerrokatu ere. Enpresa etikoak, guk aldarrikatzen dugun Herritar enpresak, seriotasunez bereizi behar ditu bizitza oneko bere proposamenak, guztien ongiaren, *polisaren* ongiaren, bultzatzaile eta sustatzaile diren aldetik.

b) Enpresaren bertute zibikoak

Ez da hau Herritar enpresa apaindu behar duten bertuteen zerrenda zehatz eta xehatua egiteko lekua, baina bai hala diren batzuk aipatzekoa eta enpresak nola zehazten eta bere egiten dituen esatekoa. Horretarako, geure eran eta berariazko enpresa-zehaztapenekin, Xabier Etxeberriaren (2012) planteamenduei jarraituko diegu.

Logikoa denez, beren adierazpen pribatua izan arren, bizitza sozialean eta publikoan duten potentzialtasuna bereziki erakusten duten bertuteei erreparatu behar zaie batez ere. Hala, esaterako, errespetua, erantzukizuna, solaskidetasuna, justizia, elkartasuna, lankidetzatza, obediencia zibikoa... aipa ditzakegu, baina, era berean, komeni da beste batzuk erreskatatzea –gogora dezagun publikoaren eta pribatuaren

arteko elkarreraginari buruz aurrez esandakoa–, berehala bertute pribatu gisa definitzen ditugun arren, inplikazio sozialak dituztenak, agerikoak eta gaur egun ukaezinak direnak. Hori da, adibidez, soiltasunaren edo onestasunaren kasua. Hemen horietako batzuk garatuko ditugu, labur-labur eta adibide gisa:

- *Errespetua*, herritarren bizikidetzaren oinarritzko bertutea, besteenganako sentimendua garatzean oinarritzen da, bestea aintzat harturik eta behar bezala tratatzea ahalbideturik, gizaki ororen duintasun propioa eta komuneko oinarrituz. Horrek berekin dakar, ezinbestean, gizakien arteko berdintasun erradikala bizitzea; gizakiak onartzea, baldintza-desberdintasun handietatik harago (sexua, generoa, arraza, klase soziala, sinesmena...). Horrela ikusita, bada, errespetuaren bertutea minimoa da, negatiboan (bestearekiko desberdina izaten uztea, nirekin duen berdintasun erradikala onartzeagatik), positiboagoak diren beste batzuetara irekia (solaskidetasuna, elkartasuna). Ez da zaila ikustea enpresarekiko (erakundea den aldetik) eta enpresan (kide guztien aldetik) izandako errespetuaren bertutearen praktikak –afektiboa eta efektiboa– hainbat adierazpen eta ondorio dituela gizarte-bizitzan: enpresa osatuko duten etorkizuneko kideak hautatzeko baldintzetatik hasi eta diskriminazioaren aurkako konpromisoraino,

bezeroekiko tratu egokitik igarota, errespetuaren gauzatzeari buruzko zehaztapen sorta oso bat dago, inplikazio nabarmenak *polisean* dauzkana, hala nola «kristalezko sabaia» haustea edo oldarkortasun sozialaren maila jaistea, adibidez.

- *Solaskidetasunak*, errespetua baino bertute positiboagoa izanik, beste batzuegana zabaltzeko, haiekin harremanak izateko eta gatazka saihetsezinei modu konstruktiboan aurre egin ahal izateko tresnak garatzeko prest jartzen gaitu, bizikidetza eta lankidetzaren ahalbidetuz, haustura eta inkomunikazioa baino gehiago. Hain zuzen ere, diskurtso-etikaren (Apel, Habermas) arrastoari jarraituz, esan dezakegu elkarriketak, helburu gisa, akordioa bilatzen duela, hori gauzatzeko baldintza zorrotzak bilatzen dituela (berdintasuna, askatasuna, kaltetu guztien parte-hartzea...) eta parte-hartzaileengan jarrera bat eskatzen duela (irekitasuna, bestearen aintzatespena, egiazkotasuna, arrazionaltasuna, argudio onenen onarpena...), elkarriketaren bertutea argi eta garbi irudikatzen dutenak. Erraz identifika daiteke bertute horrek enpresaren bizitzan, barruko eta kanpoko elkarrekintzetan duen eragin sakona. Nahikoa litzateke *stakeholderren* edo interes-taldearen teoria arrakastatsura hurbiltzea, bertutezko hats horretatik abiatuta, lehenik eta behin, subjektu horiei guztiei enpresaren erabakien berri ematea sustatzeko, kaltetuak diren heinean, dagokion deliberazioaren partaide izaten jarraitu dezaten, ez haien aurrean erantzule izateko azken finean, baizik eta erabaki horien erantzunkide bihurtzeko erakundearen deliberazio-prozesuetan. Erraz egiazta daitekeenez, solaskidetasunak, bertute gisa, parte-hartze kualifikatua eskatzen du eta erantzunkidetasuna lortzen du: bertute zibikoaren hedapen osoa.
- *Obedientzia zibikoa* beste bertute batzuk (arauak eta legeak besterik ez direnak) gauzatzearen lorpen publikoak eta herritar guztiak (beraz, baita enpresa ere) lotzen dituen bertutea da. Bertute gisa, legeak (justuak, noski) modu aske eta kontzientean obeditzeko prestasuna esan nahi du, haietatik sortzen den autoritate moralaren ondorioz, eta ez komenigarritasunagatik, alderdi-ahaidetasunagatik edo legea ez betetzearen ondorioen beldur soilagatik. Erraz antzeman daiteke zer den obedientzia zibikoaren bertutea enpresa-ingurunean gauzatzea: beren jarduera osoa arautzen duten arauak askatasunez, kontzienteki eta borondatez betetzea, kanpoko zaintzarik behar izan gabe, adibidez «elusio», «ingeniaritza» edo «sormen» fiskaleko praktikarik gabe, agian lege kanpokoak ez baina etikoki arbuigarriak izango diren praktikarik gabe, haien asmoa ez baita lege-eskakizunak betetzea, baizik eta norberaren onurarako saihestea.
- *Neurritasuna*, hasiera batean, bertute pribatua da, eta, gure planetak bizitzen duen krisi ekologikoaren testuinguruan ikusita,

Bereziki bizitza sozial eta publikoan duten potentzialtasuna erakusten duten bertuteei erreparatu behar zaie batez ere. Hala, esate baterako, errespetua, erantzukizuna, solaskidetasuna, justizia, elkartasuna, lankidetzaren, obedientzia zibikoa... aipa ditzakegu, baina, era berean, komeni da beste batzuk erreskatatzea, berehala bertute pribatu gisa definitzen ditugun arren inplikazio sozialak dituztenak, agerikoak eta gaur egun ukaezinak direnak. Hori da, adibidez, neurritasunaren eta onestasunaren kasua.

bere birtualtasun publikoa erakusten du: egoera dramatiko horren irtenbidea, nahitaez –baina ez soil-soilik– bertute horrek orientatutako bizimoduak orokortzea da. Norberaren nahiak betetzeko moderazioa, premia bizienak identifikatzea, eskura dauden baliabideak arduraz eta eraginkortasunez erabiltzea, beste batzuen behar asegabeak modu solidarioan aintzat hartzea... neurritasunaren adierazgarriak dira. Bertute hori ezinbestekoa da gaur egun enpresa-arloan: gure planetak enpresak behar ditu, beren nahien neurritasunez eta moderazioz jarduten dutenak, alferrikakoak baino lehen bizi-premiak asetzea bilatzen dutenak, baliabideak egokiago erabiltzen dituztenak, ekonomikoki errentagarriagoa ez bada ere, kanpo-kostutzat jotzen diren ingurumen-kostuak barneratzen dituztenak... Zerrenda hori egitea amaigabea den neurri berean da beharrezkoa hura egikaritzea.

c) Enpresa heziketa moralerako gune gisa

Argudiaketaren puntu honetara iritsita, argi eta garbi agertzen da hizpide dugun gaiari buruzko ikuspegi garrantzitsu bat: enpresaren herritar izaeraren justifikazio etikoa, hau da, enpresa hezkuntza moraleko espazio gisakoa, onartzea. Erakundeko kideen arteko elkarrekintzak, erakundeko kide guztiekin dituzten harremanak eta kanpotik erakundearekin mota guztietako loturak dituztenekiko harremanak balio moralez kargatuta daude izatez, eta enpresa ikaskuntza moralerako leku pribilegiatua bihurtzen dute.

Horretaz jabetuta, enpresak bere buruari galdetu behar dio zer erantzukizun duen horretan eta nola bete dezakeen zeregin hori. Berririo ere, erabilitako azalpen-lerroarekin jarraituz –bertuteen etika eta haien garrantzi zibikoa–, horri buruzko hausnarketa-ildo gutxi batzuk aipatuko ditugu.

Lehenik eta behin, argi dago bertutea ereduaren bidez ikasten dela, tradizioz eta jada klasikoengandik hasita azpimarratu den bezala. Bestearen ereduak –baita enpresarenak ere– hezten du subjektuarekiko erakargarritasuna erakusten duenean, subjektuak bestearengandik hautematen duena balio unibertsal gisa miresten duenean, bere baldintza zehatzetan haragitua eta bere baldintzetan birformulatu beharrekoa. Hori ukatu nahi duten teoriak gorabehera, zalantzarik gabeko gertakaria da enpresa bera ere erreferentziazko testigantza dela kideen eta elkarreragileen heziketa moralean, eta, beraz, komenigarria litzateke hori kontzienteki bere gain hartzea, bertuteen hedapena interakzioan zainduz, transmititu (edo exijitu) nahi denarekin koherentzia instituzionala erakutsiz eta autohezkuntza moraleko prozesu etengabea arituta.

Bigarrenik, deontologikoak baino teleologikoak diren parametro etikoetan mugitzen ari garenez, egiten den «zoriontasunaren» edo «bizitza onaren» proposamenari heldu behar diogu, eta zertan oinarritzen den, ematen dizkiogun eduki zehatzak direla ere. C. Thiebaut filosofoak iradokitzen duenez, eudaimonia hitz aristotelikoaren atzean errealitate oso konplexua dago, gutxienez analitikoki bereiz daitezkeen hiru alderdi hartzen dituenak: *on-izatea* (izaera bertutetsua), *on-egitea* (*on-izate*tik eratorritako portaera) eta *ondo-egotea* (aldi berean bizitza zoriontsua eskatzen eta sortzen duten kanpoko baldintzak), testuinguru zehatza eta luzea kontuan hartuta (Cerezo, 2005: 85); eta, guk osatzen dugu, elkarrekiko inplikazioan konektatuz subjektibitatea (subjektu indibiduala eta enpresa-subjektua) eta gizartea, *polisa* dago. Alde horretatik, Herritar enpresak berariazko erantzukizuna du berarekin elkarreragiten duten subjektu guztiak (enplegatuek, zuzendariak, hornitzaileak, bezeroak...) pertsona hobeak izateko baldintzak sortzeko: pertsona hobeak izatea, gutxienez

zuzen jokatzeari eta, ahal izanez gero, ondo, eta, azkenik, ongizateko baldintza pertsonalak eta kolektiboak sortzen eta lortzen parte hartzea.

Azkenik, Herritar enpresa, heziketa moraleko gune gisakoa, zehazkiago heziketa zibikoko eskola bat da. Beste leku batean adierazi dugun bezala (Sasia, 175-176), hezkuntza zibikoa zera da: hala «herritartasunaren egikaritzean» nola «herritartasunaren egikaritzeko» hezteak. Aski ezaguna da mendebaldeko pentsamendu garaikidean garatu diren «herritartasun» kategoriarako hurbilketa ugari. Gizabidezko hezkuntzak erreferentzia bateratzaile bat eskatzen du, horien guztien elementu komunak bilduko dituen eta modu koherente eta aberatsean egingo duena: giza eskubideak. Giza eskubideen herritartasuna, beraz, eskubide horietatik pertsona guztiek gozatzen, baliatzen, defendatzen eta sustatzen oinarritzen da. Giza eskubideen ikuskera hori ez da amaitzen, noski, herritar indibidualengan edo haien harreman pribatuetan; aitzitik, bereziki kontuan hartzen du dimentsio publikoa, eskubideak jokoan jartzen diren espazio gisa ulertuta –ez bakarrik Estatua, baita guztien onerako diren gizarte-erakundeak ere bai–, horiek osatzen eta definitzen baitute. Hor kokatzen da enpresaren izaera, norberaren eta partaideen gizarte-hezkuntzarako espazio gisa, elkarrekintzan.

Orrialde labur hauen helburua ez da, hain zuzen ere, «Herritar enpresa» kategoriaren oinarri etiko zehatza eta osoa egitea –horrek, adibidez, erakundeak gizarte-eraikuntzan duen boterea/erantzukizuna binomioaz ere hitz egitea eskatuko luke–, baizik eta kontzeptu hori proposatzeko zilegitasun intelektuala onartzea, enpresak gaur egun bere buruaz duen autokontzientziaren elementuren batean abiatuta, hain zuzen –kasu honetan, balioak–. Hortik eratorritako ondorioek, etikaren ikuspuntutik, erraz adierazten dute «Herritar enpresa» gisa ezaugarritu behar dela, gure planteamenduan defendatzen dugun moduan.

Herritar enpresak berariazko erantzukizuna du berarekin elkarreragiten duten subjektu guztiak (enplegatuak, zuzendariak, hornitzaileak, bezeroak...) pertsona hobeak izateko baldintzak sortzeko, ondo jokatzeko eta ongizateko baldintza pertsonalak eta kolektiboak sortzeko eta lortzeko.



3. ENPRESA «HIRIAN» EZARTZEN

Herritartasuna funtsezko gaia da bizitza sozialean; izan ere, bertan zehazten dira kide guztien eskubideak eta betebeharrak, guztien onerako; baita langileen kasuan ere, parte hartzera bultzatzen gaituelako eta gure zoriontasun-proiektua baldintzatzen duelako; baina, horrez gain, herritartasuna garrantzitsua ere bada enpresa-ikuspegitik, enpresa ez baita helburu bat lortzeko pertsonen eta bitarteko materialen gehikuntza hutsa (ez du izan behar etekinaren maximizazioa, baizik eta gizartearentzat beharrezkoa den ondasun edo zerbitzu baten ekarpena), eta uler daiteke, hemen proposatzen den bezala, haren nortasunaren dimentsio zibiko ukezentik harago, subjektu sozial gisa, «herritar» kategoria duena –gutxienez antzeko moduan–, eta, halakotzat, beste agente bat, ondasun komuna bere egoeratik gauzatzeko. Hau da, Herritar enpresa ez dago soilik ondasunak edo zerbitzuak ematen dituen erakunde gisa definituta, baizik eta baita herritar gisa ere, eta horrek esan nahi du:

- Enpresa-betebehar tradizionalak gainditzen dituzten herritarren betebeharrak kontuan hartu behar dituela.
- Enpresa-jardueran jarduera horren dimentsio zibikoaren kontzientzia duela.
- Bere helbururik propio eta espezifikoetan bere jardueraren bikaintasuna bilatu behar duela (bere barneko ondasuna), hartara zuzenduz, mendeko gisa, kanpokoak (dirua, prestigioa, boterea).

Subjektu indibiduala, herritarra izaki eskudun eta ekimendun autonomotzat hartzen dugunean, aldi berean bitarrak diren bi espaziotan kokatzen dugu:

- Eremu pribatua, intimitatearen dimentsioan (familia eta lagunak) eta bizitza zibilaren dimentsioan hedatua (interes legítimo partikularrak asetzen dituzten era guztietako erakundeak –enpresa-erakundeak, erlijiosoak, kulturalak–). Hori da autonomia pribatuaren, autoerrealizazioaren, bizitza zoriontsua bilatzearen eta lortzearen espazioa.
- Espazio publikoa, alde batetik, bizitza politikoan adierazia (herritarra parte hartzera behartuta dagoen erakunde publikoena) eta, bestetik, interes orokorrak bilatzen dituzten gizarte-bizitzako erakundeetan (gizarte-mugimenduak, GKEak, etab.). Hori da autonomia publikoaren espazioa, bidezko bizikidetzat gauzatzeko parte-hartzearena.

Hasierako une honetatik, gure gaiarekiko interesgarriak diren adar batzuen berri eman dezakegu dagoeneko:

- herritartasunak modu desberdinean eragiten die bi eremuei: autonomia pribatua (herritartasun liberalak azpimarratua) eta autonomia publikoa (herritartasun errepublikanoak nabarmendua). Ikusi beharko da zer esan nahi duen herritartasunaren bi bertsio horiek enpresari aplikatzeak;
- herritartasunak askatasunean, eskubideetan eta, beraz, pertsonaren boterean du erreferentzia, baina, era berean, betebeharrak eta erantzukizunak ere badakartza berekin. Ondorioz, enpresaren onartze sozialak berekin dakar betebeharrak eta erantzukizunetara jotzea, erakunde autonomo gisa eskubideak eta boterea ditu-eta.
- gizabanakoaren autonomia –eta enpresarena– ez da bere indibidualtasunaren eta beste batzuekin askatasunez ezartzen dituen kontratu-harremanen baieztapen absolutua. Subjektua –gizakia edo erakundea– testuinguru komunitarioetan eraikitzen da; ez da independentea, interdependentea baizik, eta, beraz, erantzukizunak eta elkartasun- eta konpromiso-loturak daude bere herritarrekiko;
- azkenik, enpresari proposatutako espazio-eskema aplikatuta, zentzuzkoa dirudi, edo eztabaidarako planteagarria, enpresak, bizitza zibilaren espazio pribatuan ez ezik, bere interes partikular legítimoak ase nahi dituen subjektu aitortu gisa –eta ez subjektu indibidualen batuketa edo tresna soil gisa– espazio publikoan ere ezagutzeko moduko lekua duela, hala politikari dagokionean (Estatuarekin dituen lotura eta interakzioekin) nola gizarte-erakundeenean, berak ere interes orokorrak lortu nahi baititu –ahal du eta egin behar du–, edo, gutxienez, hala egiten duten gizarte-erakundeekin lankidetzan jardun baitezake.

Hori esanda, argitu dezagun zer herritartasun-motari dagokion enpresari atxikitzea. Herritartasunaren ikuspegi posible asko daude: batzuk teorikoki oso finkatuak, tradizio garrantzitsuei lotuak (liberala, errepublikanoa, soziala); beste batzuk, berriz, lantze prozesuan daude, azaleratzen ari diren erronkei erantzunez (multikulturala, kosmopolita, ekologikoa). Guztien berri zehatza emateko asmorik gabe, haietako batzuetara hurbilduko gara, enpresari erreferentzia eginez zer aplikazio duten jakiteko.

Herritartasun liberala

Herritartasunaren lehen formulazio honek –mendekoen kategoriari kontrajarriz sortua– eskubide zibil eta politikoen subjektu izaera nabarmentzen du, askatasun indibidualaren adierazpena legeko berdintasunaren eta hori gauzatzea ahalbidetzen duen demokraziaren esparruaren barruan.

Ikuspegi horretatik begiratuta, enpresa bere bizitza ona aukeratzeko autonomia duen subjektu gisa agertzen zaigu espazio pribatuan (bere helburuan, misioan, ikuspegian eta balioetan adierazita, adibidez). Espazio publikoan, Estatuarekin dituen betebeharrak betetzen ditu (fiskalitatea betetzea, adibidez), eta gizarte-bizitzan biziki parte hartzen du (sindikatuarekin akordioak egiten ditu, enpresa-plataforma eragingarrietan antolatzen da...).

Enpresak ere, herritar pertsonalek bezala, «indibidualismo posesiboa» (MacPherson) deritzona gauzatzeko arriskua du eredu horretan: enpresa gizartetik erabat independentetzat jotzen da, berak beste batzuekin ezartzen dituen merkataritza-harremanak aitortuz soilik; hala, gizarte politikoa ahalik eta egitura txikiena eta ahulena da, zeinaren egitekoa, hain zuzen ere, enpresa aukeratzeko askatasun horren erabilera bermatzea den. Ikuspegi horren muturrean,

aberastasunaren birbanaketa soziala «publikoki behartzea» «askatasun-erailtzailea» dela aldarrikatzen da (Nozick).

Erraz egiazta daitekeen bezala, planteamendu honen berezko askatasunerako eta erantzukizunerako apelazioaren erakargarritasuna kontrajartzen da, alde batetik, desberdintasun material handiarekin duen bateragarritasun problematikoarekin (horregatik merezi du gizarte-herritarrei irekitzea), eta, bestetik, «ergeltzeko» arrisku nabarmenarekin, osatzen duen errealtate soziala axolagabetu eta deslotzeko arriskuarekin (beraz, herritartasun errepublikanoa aztertzea egokitzen da).

Heritartasun errepublikanoa

Mendebaldeko mundu klasikoan dauzka sustraiak (greziar *polisa* eta latindar *civitas*), baina garapen garaikide garrantzitsuak ere baditu (funtsean, eredu klasikoaren heritartasun parte-hartzailearen izaera unibertsalizatzen dutenak). Batez ere, hiriaren bizitzan, guztion ongiaren bilaketan parte-hartze handia saihetsezin izateak definitzen du; parte-hartze hori betebeharrak beharrezko gisa bizi da, baina ez astun gisa: bertutean eta sentimenduan oinarritutako betebeharra da, eta, gainera, gu izatez garena, hau da, «animalia politikoak», osoki izatera iristea ahalbidetzen digu. Izaki sozial horiek autoerrealizazio pertsonalera soilik iristen gara interes partikular legítimoak interes publikoaren esparruan hartzeko gai den komunitate bateko kide izatetik. Gaur egungo errepublikanismoak (Pettit) askatasunaren ikuspegi politiko-instituzionala nabarmentzen du, menderatzerik eza moduan ulertuta, komunitate-ondasun bat baita, interakzio komunalean pertsonalki parte-hartuta baino gauzatzen ez dena.

Enpresak, bere heritartasun liberal aitortutik abiatuta, modu emankorrean jo dezake bertsio liberal-errepublikano horretarantz, bere izaera sozial eta komunitarioaz jabetuta, eta bere interes partikularrak instrumentalak direla eta ondasun erabakigarriak, ondasun publiko komunera, bideratuta daudela jabetuta. Ondorioz, enpresak bizitza politikoan eta sozialean parte-hartze aktiboa eta bizia izatea ez da erakundearen ausazko erabakia, norberaren nortasun propioa garatzeko modu saihetsezina baizik.

Heritartasun soziala

Heritartasun liberala ondasunen eskuragarritasunean eta gozamenetan dagoen muturreko desberdintasunarekin bateragarria dela egiaztatzeak gizarte-herritartasuna aldarrikatzera eramane du, bai tradizio sozialistatik, bai liberalismoaren barne-kritikatik (Marshall, Rawls).

Planteamendu horretan, gizabanako guztientzako bizitza duinaren oinarritzako baldintza sozialak (elikadura, osasuna, hezkuntza, etxebizitza...) bermatzearen alde egiten da, pertsonen garapen askea eragozten duten egiturazko hertsapenak ezabatuz eta haien guztien arteko oinarritzako, ezinbesteko eta aldeko elkartasuna berretsiz. Aukera-berdintasun erreala gauzatzeko, diskriminazio positiboko politiken formulazio iragankorra planteatzen da, desberdintasun sustraitu baina gaingidagarriak gaingitzeko, edo desabantaila gaingiezinentzat konpentsazio iraunkorrak emateko.

Heritartasunaren ikuskera hori gure kasuan aplikatuta, nabarmendu behar dugu, alde batetik, enpresa bere izaera gauzatzen duen beharrezko eragile gisa agertzen zaigula: gizartean ondasunen eta baliabideen banatzaile gisa modu egoki batez duen eginkizun eztabidaezina (lan-baldintza duinak eta bidezkoak eskaintzean, gizarteari beharrezko diren

ondasunak eta zerbitzuak ematean, bere kideentzat eskuragarriak direnak...); Estatuarekin dituen betebeharrak betetzean, birbanaketa-neurrien kostuan elkartasunez parte hartzea fiskalitatearen bidez; bere baliabide eta gaitasunekin borondatez lotzean desberdintasun bidegabeen aurka borrokatzen diren gizarte-ekimenetan... eta, nola ez, enpresa-eredu alternatiboak (ekonomia soziala eta solidarioa), gaur egungo merkatuaren sisteman ageriko desabantailak jasaten dituztenak, agertzea eta irautea sustatzen duten legezko neurriak eskatzean eta jasotzean.

Beste ekarpen batzuk

Aurreko formulazioak filosofia politikoan finkatuta eta oso landuta daudenez, ez da komeni gaur egungo prestakuntzan eta proposamenean gure errealitateko ezinbesteko erronkei lotutako beste batzuk ahaztea:

- herritartasun global edo kosmopolitak zalantzan jartzen du herritarrak identifikatzeko eta aitortzeko esparruaren muga –komunitatea, nazioa edo estatu propioa–, eta enpresa gizateria osoa kontuan hartzea zabaltzen du; hau da, mundua, merkataritza-erreferentzia gisa ez ezik –izan ere, globalizazio ekonomikoa erabakigarria da gaur egun bere jardunetan–, enpresak lagundu behar dien eskubideen eta bizi-beharren subjektu gisa ere hartzea, maila moral postkonbentzionalaren ikuspegia (giza eskubideen unibertsaltasuna) kontuan hartuta ezinbesteko erreferentzia gisa;
- herritartasun ekologikoak, bestalde, bere gain hartzen du enpresak duen erantzukizun propioa gaur egungo larrialdi klimatikoaren eta planetaren kolapsoa jasateko arriskuaren egoeran, zeina gizakietatik harago doan. Enpresaren jardunak «ekologia integrala» (Frantzisko Aita Santua) izan behar du erreferentzia-esparru, gizatiar eta sozial den guztiak ingurumenarekin duen interdependentziaren berri ematen duena.

Ondorio gisa, adieraziko dugu aurrez deskribatutako egoera onartzea komeni dela, hau da, herritartasun osoa, nahitaez konplexua, egituratzeko orduan harmonizatu beharreko hainbat ikuspegi, bakoitzak nabarmendutako balioak harmonikoki integratuko dituen. Zuzenbideko Estatu Sozialaren antzera –eskubide zibil, politiko eta sozialetara igortzen duena zatiezintasunean eta interdependentzian, bere herritartasun osoarekin–, Herritar enpresak, etengabeko tentsioan, askatasun autonomia, parte-hartze demokratikoa eta bidezko berdintasuna gorpuztuko lituzke, elkartasun aitortu eta gauzatu batetik abiatuta, esparru global eta ekologiko baten barruan.





SUBJEKTUA KONFIGURATZEN: **EKONOMIA, ENPRESA** **ETA GIZARTE- ETA** **INGURUMEN-JUSTIZIA**

Azken urteotan, hainbat fenomenok gero eta zalentza handiagoa sortzen dute egungo sistema ekonomikoak gizarte justuak eraikitzeko dituen arazoen inguruan. Hona hemen garrantzitsuenetako batzuk: gizartean gero eta handiagoa den desberdintasuna, eta, horrek eraginda, mundu mailan azaleratu diren gizarte-tentsioak; ekologia- eta ingurumen-krisiak; ekonomia- eta finantza-krisi errepikatuak, eta behartutako migrazio-mugimendu handiak.

Sistema ekonomikoa, une honetan antolatzen eta garatzen den bezala, arazo global horien funtsezko arrazoi agertzen da. Azken hamarkadetan merkatu-logikak eragindako eraldaketa instituzionalak, baliabideak esleitzeko mekanismo hegemoniko bihurtzeaz gain, eragin handia du esparru ekonomikotik kanpo ere (Dembinski, 2011).

Testuinguru horretan, egungo eredu ekonomikoaren artikulazioan giltzarri diren eragileetako bat enpresak lirateke. Amezquita Zamorak (2016) adierazten duen bezala, 80ko eta 90eko hamarkadetako desarautze eta globalizazio prozesuen ondorioz, enpresek askatasun eta botere ekonomiko handiagoa hartu dute, pertsonen bizi-kalitatearen estandarretan gero eta eragin handiagoa izateaz gain. Horrela, enpresen garrantzia ez da oinarritzen ondasun eta zerbitzuen ekoizpen-unitate nagusitzat duten eginkizunean soilik, eta harago hedatzen da botere-harremanetan hartu duten nagusitasun-posizioaren ondorioz. Izan ere, enpresaren gero eta garrantzi handiago horren ordainetan, estatu nazionalak beren eragiketak kontrolatzeko eta fiskalizatzeko duten boterea murriztu egin da. Batetik, estatuetak eta nazioarteko lege araubideetan enpresentzat mesedegarriak diren aldaketek estatuen ekintza eremua mugatu dute. Bestetik, estatu nazionalak murrizketak ezartzeko errezeloak dituzte, beren nazioen lehiakortasuna sustatzeko eta atzerriko inbertsioa erakartzeko (Marsden eta Andrioff, 1998). Era berean, erakunde aldeaniztun nagusiek azken hamarkadetan izan duten noraezak enpresen protagonismoa eta maila globalean duten nagusitasuna areagotzen lagundu bide du (Peet, 2009).

Sakoneko galdera aspaldidanik planteatu izan da behin eta berriz, eta enpresaren balio soziala zein den ulertzea besterik ez da, edo, modu informalago batean esanda, zergatik *merezi duen* gizartearentzat enpresa batek, enpresa-eredu batek, sistema ekonomikoaren berezko truke-erregimenari eusten dion erakunde-sare batek. Sistema ekonomikoaren barruan enpresa subjektu protagonista izateari buruz zehazki hausnartu ondoren, Milton Friedmanek duela berrogeita hamar urte azaldutako ikuspegia oraindik indarrean dagoela

esan liteke. Friedmanek 1966 eta 1970 arteko hainbat testutan esaten zuen enpresaren misioa akziodunarentzat balioa sortzea dela, eta bere erantzukizun soziala gizartearen oinarritzko arauak betetzera mugatu behar dela, legean eta ohitura moraletan oinarrituta (Friedman, 1970). Ondorioz, esan genezake akziodunarentzat onura ekonomikoa erabat lehenesteko tarte txiki bat baino ez duela uzten honako hau onartzeko: *“Gaur egun, oraindik ere, enplegua sortze hutsa³ enpresaren funtsezko ekarpenetakoen artekotzat jotzen da, gizarte- eta ingurumen-justizia gauzatzeari eta langileen eta haien mende dauden inklusioa eta gizarteratzea ahalbidetzeari begira”* (Sasia eta Bilbao, 2019).

Hemen aurkeztutako ikuspegiari dagokionez, Marsdenek (2000) zehaztu du Friedmanen ikuspegia guztiz arrazoizkoa izango litzatekeela ondo ordenatutako eta sendotutako gobernantza-testuinguru batean, zeinean zuzenbide-estatuaren gizarte-beharrak eta gizarte- eta ingurumen-justizia bilaketa konponduta dauden, eta merkatuen hutsegiteekin lotutako arazoak, monopolioak eta azpikontratazioak kasu, ondo kontrolatuta dauden. Hala ere, aurreko azterketatik eta onartu gabeko ingurumen-arriskuei eta sortutako aberastasunaren banaketa-arazoei buruzko ebidentzietatik ondoriozta daiteke *“ondo antolatutako gobernantza sendo”* hori ez legokeela, eta, beraz, enpresa-ikuspegi hori, zeinaren zeregina enplegua sortzen duen agente izatera mugatzen den akziodunarentzat onura ekonomikoa bilatzearen albo-ondorio gisa, ez litzatekeela nahikoa.

Garrantzitsua da azpimarratzea, gaur egun, enpresa-sareak funtsezko zeregina duela sistema ekonomikoren eremuetan, bereziki hautemangarriak baitira gizartean duten eraginagatik. Izan ere, enpresak/enpresek (Sasia eta Bilbao, 2019):

- Merkatuaren funtsezko parte izango lirateke, gizarteari baliabideak eta zerbitzuak esleitzeko modurik eraginkorrena eta efizienteena kontsideratuta.
- Nabarmen eragingo lukete natura-baliabideen antolaketan, erabileran eta eraldaketan, eta, ondorioz, ingurumenaren egoeran eta kontserbazioan.
- Funtsezko motor eta eragile izango lirateke ikerketaren eta aurrerapen teknozientifikoaren esparruan, giza ongizatearen maila nabarmenak ahalbidetzen baitituzte (funtsezko eremuetan, hala nola hezkuntza, osasuna edo elikadura- eta babesleku-premia oinarritzekoak).
- Lan-indarrak (produktzio-lan gisa aitortzen dena, soldatapeko merkataritzaren enplegu bat lortzeko gai denak gutxienez) bizirauteko nahikoa bitarteko izatea ahalbidetuko lukete, bere duintasun besterenezinaren arabera.

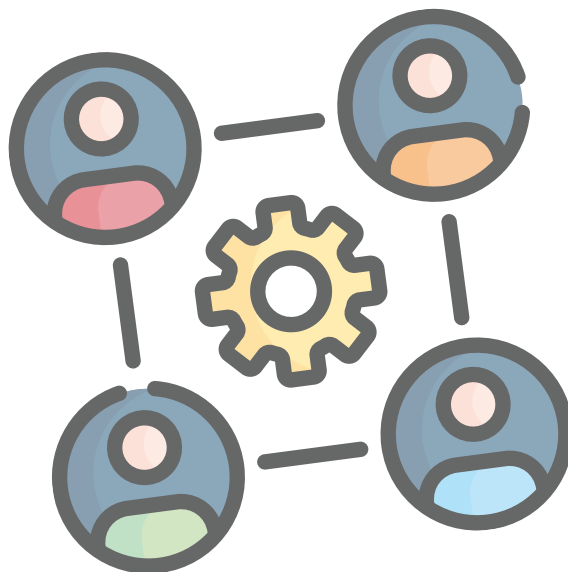
Era berean, garrantzitsua da *ekitatearen eskailera* deiturikoan enpresak duen protagonismoa onartzea ere. Errenten lehen mailako banaketan protagonista bereziki garrantzitsua izateaz

3 Garrantzitsua da hemen azpimarratzea enpresak soldatapeko enplegua sortzeko duen inpaktu sozialaren irismena murrizteak bi kontrapuntu dituela, gutxienez. Lehenengoa jarduera ekonomikoko eredu kooperatiboak finkatzetik dator, kasu askotan kapital-lan logika gaunditzeko gai izan direnak. Bigarrena askoz ere sakonagoa da egungo sistema ekonomikoren oinarri diren logiken sakoneko berrikuspenaren ikuspegitik. Jarduera ekonomikoren barruan, profesionalizatuta dauden baina zalantzarik gabe balio soziala sortzen duten eta egungo esparru ekonomikit kanpo dauden beste arduraldi batzuk aitortzeko beharraz ari gara, hala nola ugalketa- eta zaintza-lanak, pertsona asko barne hartzen dituztenak, bereziki emakumeak.

gain, enpresak rol esanguratsua du beheko mailetan. Alde batetik, bere zerga-betebeharrak betetzeak edo ez betetzeak nabarmen eragingo luke estatuaren birbanatze-ahalmenean. Bestalde, kasu batzuetan, zerbitzu publikoak ematen parte hartzen dute, bai hornitzaileei bai kudeatzaileei dagokienez. Azkenik, hainbat elkartasun saretan ere parte hartzen dute, izaera filantropikoa duten ekimenen bitartez.

Horrenbestez, aurreko azterketatik hainbat ondorio atera daitezke. Alde batetik, agerikoa da enpresek garrantzi handia dutela sistema ekonomikoaren dimentsio anitzetan, eta horietako batzuk bereziki hautemangarriak direla justizia soziala eraikitzeko. Bestetik, ikusi dugu enpresaren ikuspegi neoklasikoa ez dela nahikoa gaur egungo esparru gero eta konplexuagoan, zeinean ez dagoen baldintza hipotetikorik guztion onerako orientazio ordenatua izateko, akziodunarentzat onura ekonomikoak bilatzea nagusi den aldetik. Horrela, argudia liteke beren zeregin ekonomikoaz harago, eta sistemaren dimentsio desberdinetan duten eragin-ahalmena kontuan hartuta, enpresek funtsezko eragileak izan beharko luketela gizarte eta ingurumen-justizia lortzeko, eta, azken batean, giza ongizatea bermatzeko. Enpresaren gizarte-lekuaren birkokapen horrek bere kanpo- eta barne-harremanak eta bere erantzukizunaren ulermena berrikusi beharra dakar berekin, eta horrek aurreko lerroetan aurkeztutako erronkei erantzuteko eta, ikusiko dugunez, enpresa-subjektuaren berezko izaera politikoaren eskakizunetara egokitze gai den enpresa-eredu berri baterantz jotzen du.

Azkenik, garrantzitsua da azpimarratzea, testuan zehar hainbat unetan egingo dugun bezala, aurkeztutako gai asko operadore global handiei ez ezik, enpresa txiki eta lokalagoei ere aplikatu dakizkiekeela. Izan ere, Herritar enpresaren elementu bereizgarrienetako batzuk, ikusiko dugunez, honako gai hauetara bideratzen dira, besteak beste: jarduten duen komunitatearekiko harremana, ezartzen diren aliantzak edo errealitate zehatzen ezagutza, horiek enpresaren tamaina eta hazkunde-estiloaren eragin argia baitute.





5. ENPRESA EREDU BERRI BAT: **HERRITARTASUNA,** **METAFORA GISA**

Enpresaren bestelako irudikapen baterantz

Aurreko atalean aurreratu den bezala, enpresaren ordezkaritza tradizionala bere autonomia legitimatzen duen eredu ekonomiko batean oinarritzen da (eta, beraz, maila ekonomiko hutsera mugatzen da) “... alde batetik, eraginkortasun-beharragatik eta, bestetik, merkatuko proiektu politikoagatik... zeinak banakako aktoreen berekoikeriaren gaineko ondasun komuna oinarritzen duen” (Gendron, 2014, 66. or.). Hala ere, aurreko lerroetan argudiatu den bezala, oparotasun ekonomikoari egiten dioten ekarpenaz harago, enpresek eragin-ahalmen esanguratsua izango lukete hainbat arlotan. Hala, inpaktu garrantzitsuak sortzeko gaitasuna izango lukete, besteak beste, inklusioan eta gizarte-kohesioan, ingurumen-jasangarritasunean eta gobernantzan (zentzurik zabalenean ulertuta). Horregatik, Gendronen (2014) argudioa berreskuratu ondoren, enpresak, merkatu-mekanismoaren bidez, ez lioke soilik ondasun komunari ekarpena egin behar; gizarteari ere ekarpen formala eta zuzena egin beharko lioke, ingurumenari, gizarteari edo ekonomiari dagokionez.

Horrenbestez, esan dezakegu enpresa-eredua berrikusteko beharra haren gizarte-lekuari buruz arestian adierazitako galderatik sortzen dela, hainbat gizarte-subjektuk gizartean eta ingurumenean duten boterearen eta eraginaren kontzientzia gero eta argiagoko testuinguru batean. Kontzientzia horrek aitortzen du gobernuen zeregina enpresa-solaskide boteretsuen erresistentziei aurre egitea dela, eta gizarte zibilak (enfasi desberdinekin eta parekoak ez diren antolaketa mailekin) gero eta erantzukizun handiagoa eskatzen duela zenbait gairi dagokienez, hala nola ingurumenari edo giza eskubideei dagokienez. Dinamika sozial horiek guztiek erakusten dute enpresak bere legimitatearen oinarri diren oinarriak berrikusteko beharra (*license to operate*, terminologia anglo-saxoian), eta adierazten dute konpromiso berria hartu behar dutela enpresa-jarduerak eragiten dieten komunitateekin, hau da, enpresaren ordezkaritza berri bat, bere izaera *herritarra* nabarmentzeko.

Herritar enpresaren atariko hurbilketa horri dagokionez, lehenik eta behin esan behar da, oinarri teoriko dibergenteetan oinarrituta, ikuspegi desberdinak egongo liratekeela, enpresari aplikatutako herritartasunaren nozioaren irismena ulertzeko moduaren arabera (Gendron, 2014; Wood eta Logsdon, 2008; Moon et al., 2005). Aniztasun hori gorabehera, esan dezakegu ikuskera horiek guztiek “... ideologia bererantz jotzen dutela: enpresek ondasun

komunean parte-hartze zuzen eta formala izatearena” (Gendron, 2014). Horrela, hartutako ikuspegia edozein dela ere, *Enpresa Herritartasunaren* korranteak enpresaren ordezkartza sozial tradizionala ordezte bilatuko luke, eta, horretarako, argudiatu ordezkartza horrek, bere interesei ez ezik, gizarte osoaren interesei ere erantzun behar diela eta eremu publikoan dituen jokabideengatik erantzukizuna eska dakioken subjektu bat dela.

Enpresa Herritartasunaren kontzeptuak proposatzen duen enpresaren gizarte-lekuaren berrikuspenean, argigarria da *herritartasun* hitza zer zentzutan erabiltzen den aipatzea. Néronen eta Normanen arabera (2008), termino honek lau adiera izango lituzke. Lehenengo hirurak herritartasunaren kontzeptuan aitortu daitezkeen hiru dimentsioei lotuta daude:

- 1) Legezko estatusa (dimentsio juridikoa);
- 2) Nortasun politikoa (dimentsio demokratikoa edo gobernantza-dimentsioa);
- 3) Elkartasun-eremua (dimentsio soziala).

Laugarren adierak beste hirurak jasotzen dituela esan genezake, eta lehen aipatzen genuen komunitate onak eraikitze harreman-dimentsioan nabarmentzen dela. Dimentsio horrek herritarrak parte-hartzearekin lotzen ditu, eta puntu horretan kokatzen du Herritar enpresa on baten berezko jarduera bertutetsutzat har dezakegunaren fokua. Azken gai hori erabakigarria da; izan ere, hainbat egilek (Gendron, 2014) azpimarratzen duten bezala, *Herritar enpresaren* ikuspegiaren arteko desadostasunaren puntu nagusietako bat dira, hain zuzen ere, enpresak gure gizartearen eraikuntzan parte-hartzean duten irismena, mekanismoak edo helburuak.

Arrazoi horiengatik, lan honetan, *Enpresa Herritartasuna* herritarren ekintza bertutetsuaren zentzura egokituko da; izan ere, enpresa dagoen tokirako aukera berriak proposatzen dituen herritartasunaren noziora hurbiltzen da, gaur egun nagusitutako enpresa-eredu tradizionalen modu batean edo bestean jasota dauden elementuen aurrean (legezkotasuna, nortasuna, elkartasuna). Gainera, ez dugu ahaztu behar enpresa-zereginari aplikatutako “bertutea” behar bezala ulertzeak parte-hartzearen gaian jartzen duela arreta, eta lehen aipatutako hiru alderdiei buruzko gogoetak egiten dituela nahitaez⁴.

4 Sarreraren adierazi dugun bezala, bertutearen kontzeptua, erro aristotelikokoa, estu lotuta dago sozialki estimagarriak diren eta, beraz, komunitate onak eraikitze gai diren balioen bilaketan izandako pertseberazioarekin. Horrela, dokumentuaren ondorengo garapena markatuko duten elementu batzuk konektatzen dira, hala nola kultura eta enpresa-balioak, jarduera praktikoaren balioa eta portaera bertutetsu horiei balioa ematen dien bizitza onaren horizontea. Herritarrengana hurbiltzeak, jarduera bertutetsu gisa, subjektuaren estatusarekin, haren izaera politikoarekin eta, jakina, komunitatearekin ezartzen dituen harreman motekin zerikusia duten gaien berri eman behar du nahitaez. Beraz, esan dezakegu ikuspegi horrek beste hiru nozioen enfasiak barneratzen eta orekatzen dituen irismena eskaintzen duela.

Herritartasuna, jarduera bertutetsu gisa

Atariko zerrenda eta adibide gisa soilik, Néronek eta Normanek (2008) *Herritar enpresak* bereiziko lituzketen jokabide bertutetsu batzuk nabarmentzen dituzte:

- 1) Legeei eta beste arauketa batzuei men egitea, eta justizian dagozkien zergak ordaintzea;
- 2) Gizartean ezkutuan dauden itzaropen sozial legitimoak zaindu eta betetzea;
- 3) Erantzukizun prospektiboa bereganatzea⁵, ongizatearen eta gizarte- eta ingurumen-justiziaren horizontea bultzatzeko;
- 4) Karitate-ekarpenak;
- 5) Komunitateen bizi-baldintzak hobetzearen eta haien ondorio negatiboak minimizatzearen aldeko ekarpenak (adibidez, kutsadurari edo sor ditzaketen bestelako eragozpenei dagokienez legeak eskatzen dietetik harago joanda, edo instalazioen edo lantegien inguruneetan baldintza hobeak sortuz);
- 6) Ekintza jakin batzuk egitea, hala nola lehia leiala, publizitate zintzoa, hornitzaileei eta hartzekodunei ordainketa egokia, eragiketa eraginkorrak, kalitate handiko produktuak eta zerbitzuak arrazoizko prezioan eskaintzea, besteak beste;
- 7) Enpresek prozesu politikoetan parte hartzea, *lobby* ekintzak barne, gobernu-erregulazio jakin batzuk sustatzeko, edo sektore-elkarteetan edo industria jakin bateko elkarteetan autorregulazio-erregimenak garatzen laguntzea, baina kanpainetako ekarpenak eta lotura politikoak ere barne hartuz. Beti, hori bai, ongizate eta gizarte- eta ingurumen-justizia horizonte bati begira.

Ikus dezakegunez, zerrenda horretan, enpresaren barneko eta kanpoko harreman-dimentsioarekin zerikusia duten alderdiak falta dira argi eta garbi, hala nola parte-hartzea, gardentasuna, kontuak ematea eta gobernantza ona lortzeko eta kultura eraikitzeko funtsezkoak diren beste elementu batzuk, geroago azpimarratuko ditugunak.

5 Garrantzitsua da hemen gogora ekartzea, enpresa-erantzukizunari buruzko eztabaidan nolabaiteko sendotasunez aurrera egiteko, beharrezkoa dela erantzukizunaren bi uneak bereiztea: batetik, *a posteriori* unea, egindakoagatik izan daitezkeen leporatzeetara soilik mugatzen dena; eta, bestetik, *a priori* unea, etortzeko dagoenagatik dauden erantzukizunak aztertzen dituen. Atzera begirako erantzukizunak, *a posteriori*, diskurtso defentsibo batean kokatzen ditu enpresak, zeinean enpresa-sareak gizartearen ongizateari egiten dion ekarpen handia balioesten den. Oinarri horren gainean, tresnen garapena edo jardunbide egokien trukea enpresa-kudeaketa jarraituaren ikuspegiaren ondorio dira, ahultasun estrategikoak hautematea eta ahulezia horiek deuseztatzea edo minimizatzea bideratutako hobekuntza-prozesuak kudeatzea helburu duena. Erantzukizun prospektiboa, *a priori*, aldiz, betebeharrak, aurreikuspen edo zaintza kontzeptuekin lotuta dago, eta horiek ez dute nahitaez defentsa-jarreretara eramaten, are gehiago, berrikuntza edo lidergo soziala bezalako balioak sendo errotuta dauden enpresetan, txertatuta dauden ingurune sozialean bizitzeko aukera berriak aurkitzera eraman dezakete.

“Herritar enpresaren anatomia” – 1

Erlazio-dimentsioa eta parte-hartzearen garrantzia azpimarratzeak Herritar enpresaren “Anatomia” deskribatzeko azpimarratu ditzakegun lehen hausnarketak dakartza. Horietako birekin has gaitezke. Alde batetik, enpresa herritartasunak subjektu osoari eragiten dio, eta ezin da zatitan banatu, “herritarren erronka” praktika jakin batzuen garapenean kokatuta, multzoari jaramonik egin gabe. *Herritar enpresa* modu jakin batean dago gizartean, eta modu horrek **erakunde osoa inplikatzeko du.**

Idea horrek lotura zuzena du geroago nabarmenduko dugun elementu batekin, eta, oraingoz, elementu hori aipatu baino ez dugu egingo: enpresarentzat **kultura** eta **balio etiko** propioak izatearen garrantzia, hainbat mekanismoren bidez (egiturak, prozesuak, kontakizunak, kodeak...) sendotzen eta egokitzen direnak. Nola eraiki, komunikatu, egokitu, berrikusi... kultura hori norabide jakin batean, ikusiko dugunez, Herritar enpresaren funtsezko gaietako bat da, hein handi batean enpresaren motibazio-gakoen berri ematen baitu.

Herritartasuna, metafora gisa

Nahiz eta zehaztu enpresak herritartasunaren kontzeptua bereganatzea herritartasuna jarduera bertutetsu gisa hartzera mugatzen dela, zenbait nozio esplizitu egin behar dira. Lehenik eta behin, kategorikoa izanik, argi utzi behar da *“enpresa herritarra dela herritar gisa jokatzeko duelako, eta ez sistema politikoak aitortutako eskubideen gordailuzaina delako”* (Gendron, 2014, 72. or.). Garrantzitsua da alderdi hori gogoraraztea; izan ere, kontua ez da *“enpresaren eskubide unibertsal”* gisa uler litekeenaren inguruak delineatzea, eta, adibidez, pertsonen kasuan egiten dugun bezala, haien baldintzarik gabeko balioa edo duintasun bortxaezina deklaratzeko. Horrenbestez, lehenik eta behin, argi utzi beharko litzateke herritartasunaren “estatusa” eta herritarrek eskatzen dituzten “jarduerak” bereizten direla, eta, ondoren, azpimarratu beharko litzateke erabiliko den *Enpresa Herritartasunaren* kontzeptuak herritartatzat jotzen diren jarduerak izango dituela ardatz. Horrenbestez, *herritartasun* terminoak metafora gisa jokatu luke, eta enpresari aplikatu beharko litzaioke, bere jokabideen ikuspegitik, eta ez bere estatusaren ikuspegitik.

Hurbilketa metaforiko horren balioa defendatzean, Gendronek (2014) gogorarazi du metaforak gizarte-konbentzio eta -irudikapenen eraldaketan parte hartzen duela, eta sistema ekonomikoaren beraren azpian dauden balioen esparrua eratzen laguntzen duela. Horrela, *Herritar enpresak* enpresaren ordezkartza tradizionala ordezkatu nahi duen utopia ekonomiko gisa aurkeztuko luke bere burua, gizartean gobernantza ekonomiko berri bat iradokiz, enpresak, modu batean edo bestean, eragiten duen (edo eragin lezakeen) harreman-espazio guztiak barne hartzen dituen, “herritar ontzat” (metaforikoki) har genezakeenarengandik espero zitezkeen portaeretan arreta jarritz.

Parte-hartzea prozesu politikoetan

Aldez aurretik aipatu bezala, *Herritar enpresak* identifikatuko lituzkeen “jarduera bertutetsuetako” bat prozesu politikoetan parte hartzea litzateke. Rol politiko hori justifikatzeko, egokia da Dahlek (1972) erabilitako argudioa berreskuratzea. Egile horrek dioenez, kontuan hartuta enpresa-eragiketek inpaktu larria izan dezaketela kokatuta dauden komunitateen bizitzan (adibidez, kutsatzaileen emisioari buruzko politiken bidez, lantegiak eta fabrikak kokatuko direneko tokien bidez, kontratatutako langileengan, kontsumitzaileengan, enpresa hornitzaileengan eta abarretan eragiteko duten gaitasunaren bidez), enpresek jarduera publikoa dute, gobernuetakoen antzekoa, baina funtsezko bi desberdintasun: ez dute jaso beren jardunari zilegitasuna ematen dion agindu publikorik, eta ez daude demokrazia aurreratuen berezko kontrol-mekanismoen eta kontuak emateko mekanismoen mende⁶.

Enpresek duten rol politikoa eta gizartea egituratzeko gaitasuna kontuan hartuta, Vogelen argudio-ildoari jarraituz (1975), herritar xehe eta arruntek eskubidea dute, gobernuen aurrean planto egiten duten moduan, haien aurrean planto egiteko, zuzenean kontuak emateko eta beren egintzen erantzukizuna beren gain hartzeko exijitzeko, Estatuarekin egiten den bezala, azkenean erakunde publikoak baitira. Hala, Amezquita Zamorak (2016) laburbiltzen duen bezala: *“Gizarte-bizitzan duten garrantziagatik, enpresak erakunde publikoak dira, eta gizartearen eskakizunen mende egon behar dute erantzukizunari eta kontuak emateari dagokienez. Horretaz ari gara enpresen rol politikoaz ari garenean”* (Amezquita Zamora, 2016, 84. or.).

Enpresari rol politikoa emateak hainbat galdera eta kritika eragiten ditu, eta kontuan hartzea merezi du. Gendronek (2014) ondo dioen bezala, *Enpresa Herritartasunaren* korranteak oinarri teoriko bat eskainiko luke, enpresaren ekintza politikoa justifikatzen duena, eta, horretarako, erabakitzeko espazio legitimo bat irekiko lieke, orain arte erabaki ekonomiko eta finantzarioetara mugatu dena. Harago joanda, egileak berak adierazi du legitimitate horrek, prozesu politikoko parte-hartzaile gisa, gizabanakoen arteko lehentasuna ekarriko lukeela, enpresa hierarkizatutako egituratzat har litekeelako. Beraz, printzipio demokratikoaren aurkakoa litzateke, guztiek ez bailukete ahots bera izango. Bestela esanda, legitimitate-arazoak sortzen dira enpresek arlo politikoan eta gobernantza-prozesuetan duten jardunari dagokionez; izan ere, azken finean, ez enpresak ez horietan boterea dutenak ez dira prozedura demokratikoen bidez hautatzen edo kontrolatzen (Scherer et al., 2006). Aurrekoa kontuan hartuta, Néronnek eta Normanek (2008) hausnartzen duten bezala, zehatz-mehatz ezarri beharko litzateke enpresentzat zer jarduera politiko eta harreman mota diren egokiak edo desegokiak, onargarriak edo onartezinak, nahitaezkoak edo debekatuak.

Era berean, aitortu beharko litzateke enpresa, kasu gehienetan, ez dela gizarte-kidego bat, zeinean osatzen duten pertsonen balio eta interes funtzionalak partekatzen dituzten. Are gehiago, esan liteke enpresaren barruan aktore sozial antagonikoak bizi direla, eta kontrako interesak dituztela kasu askotan. Ondorioz, botere-harreman asimetrikoek antolaketa-helburuak ezar ez ditzaten, eta, azkenik, parte hartzen duten prozesu politikoetan alderdi batek posizioak defenda ez ditzan, enpresen gobernantzarako gidalerroak izango diren

6 Duela berrogei urte baino gehiago egindako azterketa horrek ez du indarra galdu, eta gure gizarte globala politikoki nola antolatzen den aztertze faktore garrantzitsuenetako bat izan da, batez ere megakorporazio finantzarioen eta, bereziki, teknologikoen sorrerarekin.

funtsezko ezaugarri batzuk garatu beharko lirateke. Ezaugarri horiek lotuta daude antolaketa-kultura koherente bat sortzeko dinamiarekin, zeinak erakunde osoari eragiten dion, eta zenbait elementuren bidez sendotzen den. Elementu horien artean, honako hauek azpimarratu ditzakegu:

- Erakundearen balioen berrikuspen kritikoa (aitortuak eta bizi izanak).
- Parte-hartzearen eta deliberazioaren kontzeptuan eta praxian sakontzea.
- Erakundeko pertsonen hazkundea eta ekarpena erraztuko duten lan-espazioak sortzea.
- Ingurunearekiko harreman-mekanismoak garatzea.
- Erakundeko pertsonen arteko berdintasuna sustatuko duen erakunde-kulturaren aurrerapenarekiko konpromisoa.

Laburbilduz, enpresek prozesu politikoetan esku hartzea legitimatzeko, ezinbestekoa izango da zenbait ezaugarri (lehen aipatutakoak, adibidez) enpresen gobernantza-mekanismoetan argi eta garbi jasota geratzea. Horrela, enpresa-jardueren benetako demokratizazioa gertatu ahal izango da, eta, horren ondorioz, jarduera horiek legitimatuko dira bizitza demokratikoan parte hartzeko: *“diskurtsoetan etengabe parte hartuz eta gardentasun-, monitorizazio- eta informazio-mekanismo zabaldu baten bidez; horri esker, azkenean, itxi ahal izango da enpresak aktore politiko gisa duen legitimitate-arrakala”*. (Scherer et al., 2006, 520. or.).

“Herritar enpresaren anatomia” – 2

Herritartasunaren nozioa txertatzeak berekin dakar **enpresak erreferentziatzeko komunitatearekin dituen loturei** buruz hausnartzea; lotura hori zabalagoa edo txikiagoa izan daiteke. Nolanahi ere, nazioz haraindiko enpresek herritartasun globala gauzatzean berezko dituzten herritartasun-erronkak ezabatu gabe, agerian geratzen da lurralde jakin batzuei lotutako **tokiko enpresen potentzialtasuna**, horiek egituratzeko eragile protagonista diren aldetik.

Lurraldeari lotutako enpresa txikiek komunitateen ongizatean eragin zuzena izateko duten gaitasuna hainbat elementutan oinarritzen da, eta talde handiei (zeinak gero eta gehiago oinarritzen diren informazio- eta komunikazio-teknologia berrietan) zaila egiten zaie (edo ez oso interesgarria) horietara jotzea: zuzeneko harremana, ingurunearen ezagutza, hurbiltasuneko zirkuitu ekonomikoak ezartzeko aukera edo inguruko gizarte-eragile garrantzitsuekiko elkarrekintza.

Nozio erlazional bat

Kontuan hartu beharreko beste alderdi bat litzateke *Enpresa Herritartasuna* harreman-noziotzat hartzea; izan ere, azaldu dugun bezala, herritartasun ona lortzeko, elkarriketaren bidez, enpresaren eta komunitatea osatzen duten gainerako subjektuen arteko harreman positiboak eraiki behar dira, komunitate hori garatzen den ekosistema ahaztu gabe. Ildo beretik, Piesen eta besteren arabera (2014), *Herritar enpresak* guztion ongiari laguntzeko duen gaitasuna, neurri handi batean, irabaziak sortzeko duen gaitasunaren arabera da, bere interes-taldeen eguneroko elkarrekintzari eta lankidetzari esker⁷. Parte-hartze horri esker, enpresek konpromiso moralak ezarri ahal izango lituzkete interakzio ekonomikoaren arauen zati gisa, eta horrela, irabaziak bilatzearen eta arau etikoak betetzearen edo gizarte-arazoak konpontzearen artean ezarri ohi den aurkakotasuna gaindituko litzateke.

Horrela, Porterrek eta Kramerrek (2006) proposatutakoaren harira, *Herritar enpresak* baztertu egingo luke enpresa-gizartea kontrajartze klasikoa, eta bien arteko interdependentziatik abiatuta planteatuko luke bere izateko arrazoiak. Bestela esanda, *Enpresa Herritartasunak* "... bere sustraian... enpresaren eta gizartearen artean dagoen harremanaren ulermen zabalagoa izan beharko luke, konpainien estrategia eta jardueretan kokatzea ahalbidetuko duena" (Porter eta Kramer, 2006, 83. or.), eta elkarrekiko mendekotasun horretatik abiatuta, balio partekatua sortu.

Bestalde, harreman-nozioak ere lagunduko luke justifikatzen enpresak ondasun komunaren alde egiten duen esku-hartzearen zilegitasuna. Aßländer eta Curbachek (2014) nahiko modu adierazgarrian adierazten dute honako hau: "*Gutako gehienak erne egongo lirateke fundamentalista islamikoak edo Ku Klux Klan hezkuntza-zerbitzuak ematen hasiko balira, eta ez genuke konpromiso-modu legitimo gisa ikusiko, hezkuntza mota horrek gure gizarte demokratikoaren funtsezko oinarriak higatu ditzakeela onartuko genukeelako. Beraz, zergatik ez ginateke alertan egongo enpresak horrelako zerbitzuak ematen hasiko balira?*" (Aßländer eta Curbach, 2014, 544. or.). Muturreko adibidea bada ere, aurrekoak agerian uzten du, komunitatearen onerako modu legitimoan jardun ahal izateko, enpresak hura osatzen duten eragileekin hitz egin eta eztabaidatu behar duela, eta elkarrekin jardun behar duela egon daitezkeen interesen aniztasuna kontuan hartuta. Ildo horretan, Waddel (2000) eta Googings eta Rochlin (2000) egileek adierazi dute enpresek aliantzak egin behar dituztela gobernu-erakundeekin eta gizarte zibileko erakundeekin, elkarrekin aurre egiteko herritarrek beren betebeharrak betetzeari buruz duten eskakizunari.

Azkenik, *Enpresa Herritartasunak* oso kontuan hartu beharko luke subsidiarotasun-printzipioa, bere harreman-dimentsioan. Printzipio horrek adierazten du, edozein testuinguru sozial edo politikotan, arazoaren objektutik gertuen dagoen subjektuak konpondu behar duela gai bat. Hala, *Herritar enpresarentzat*, komenigarria litzateke subsidiarotasun-printzipioa koordinazio-printzipio bat izatea, guztion ongiaren bilaketan erantzukizunak esleitzeko. Horrela, elkarrekin

7 Hemen nabarmendu behar da "interes-taldea" kontzeptuak (*stakeholder*, Enpresaren Gizarte Erantzukizuneko ereduaren testuinguruan erabili ohi den terminologian), kasu askotan, *Herritar enpresa* eredurako hurbilketarekin aurrez aurre talka egiten duen muga bat duela. Definizio osatuenean ere, hala nola Hopkinsena (1999), zeinak "*enpresa batean eskubideak, interesak edo jabetzak dituzten edo izatea erreklamatzeko duten pertsonak edo taldeak eta haien iraganeko, oraingo edo etorkizuneko jarduerak*" aipatzen dituen, ez diete behar adinako arretarik jartzen ahotsik ez dutenei edo behar bezala ordezkaturik ez daudenei, baina, zalantzarik gabe, horiek ere enpresaren jardueraren eraginpean daude, zuzenean edo zeharka.

lan egiten duten gizarte-eragileen independentzia eta autonomia bermatuko litzateke, eta, aldi berean, enpresaren gaitasuna indartuko, bere gain har ditzakeen arazo zehatzak ulertu eta horiei erantzuteko. Ikuspegi horretatik, berriro nabarmentzen da lurraldetik gertu dauden eta haien garapenarekin konprometituta dauden enpresa-errealitateen balioa.

Azken batean, eta atal honen laburpen gisa, Aßländer eta Curbach (2014) aipa genitzake: *"Ikuspegi politiko batetik, interes-taldeak, enpresan interes espezifikoak dituzten taldeetat hartzeaz gain, testuinguru politiko zabalago batean interpretatu behar dira, gizarte demokratiko bateko herritar gisa"*. (Aßländer eta Curbach, 2014, 543. or.).

"Herritar enpresaren anatomia" – 3

Hemen, *Herritar enpresa* bat ezaugarritzeko kontuan hartu beharreko elementu gisa, enpresa horrek bere testuinguruarekiko ezartzen dituen **harreman motak** nabarmenduko ditugu. Alde horretatik, **enpresaren leku sozialaren** kontua sortzen da, eta ezin da ulertu subjektu ekonomiko soil gisa, kanpoko zerbait gisa ulertzen den gizarte batekin solasean kokatua eta gizarte horrekin merkataritza-eremutik kanpoko harremanik gabe.



6. HERRITAR ENPRESA EKINEAN GAUR EGUNGO TESTUINGURU SOZIOEKONOMIKO ETA POLITIKOAN

Demokrazia eta parte-hartzea, gobernantzaren zutabe gisa

Nahiz eta alde zehatzak zertzelada batzuk eman diren norabide honetan, *Herritar enpresaren* gobernantzaren gidalerro izateko zenbait ezaugarri desiragarri zerrendatzean, esplizitu egin litezke sustrai demokratikoak dituen gobernantza-eredu baten beharra eta desiragarritasuna. Are gehiago egungo testuinguru sozioekonomiko eta politikoan, gero eta gehiago ikus baitaitezke demokraziaren balioekin aurrez aurre talka egiten duten jarrerak. Beraz, printzipio demokratikoak oinarri dituen gobernantza-eredu bat funtsezkoa litzateke gizartean kultura demokratikoa finkatzeko, eta, horrez gain, ongizatea eta gizarte- eta ingurumen-justizia sustatzen dituzten dinamikak eragin ditzake, jarraian aztertuko dugun moduan.

Hasteko, azpimarratu behar da erakunde bertutetsu batek guztion ongiari laguntzen diola komunitatearekiko harremanetarako mekanismo ireki eta malguen bidez, eta, aldi berean, kide guztiek bikaintasuna bilatzen dutela ekarpen hori lortzean (Moore, 2012). Puntu honetan, azpimarratu behar da galderak sortuko liratekeela ondasun komun horrek ordezkatzeko duena nola eta nork zehazten duen jakiteko (Grandy eta Silva, 2017). Dokumentu honen sarreran labur-labur adierazi genuen bezala, hemen gogoeta-etika izenez ezagutzen direnen berezko ikuspegi etiko bat agertzen da, talde mailan sortzen diren prozesuetan jartzen baitute arreta, komunitate jakin baten funtzionamendua arautzen duen esparru axiologikoa osatzen duten arauak eta akordioak ezartzeko. Erronka horri aurre egiteko (komunitateko beste edozein pertsonak edo kolektibok bezala), printzipio demokratikoetan eta partaidetza-printzipioetan oinarritutako gobernantza-eredu baten beharra adierazten dute deliberazio-etikek⁸.

Gobernantza enpresan maila estrategiko eta politikoan erabakiak hartzeko prozesuak sortzen, garatzen eta gauzatzen diren moduari eragiten dioten prozesuen eta egituren multzo gisa ulertuta, hurbilketa demokratikoa eta parte-hartzaileago batek aukera emango luke enpresa hark eragina duen sistemaren ikuspegitik ikusteko. Horrela, enpresari eta haren harremanei buruz *"sistema ekonomiko eta sozialaren ikuspegi orokorrago batetik abiatuta,*

8 Akordio handiak sortzeko dagokionez, eta komunitate global bat eraikitzeko erreferentzia eginez, Giza Eskubideen auzia agertzen da; geroago egingo diegu erreferentzia horiei.

eta sistema honen bideragarritasunari eta iraunkortasunari egiten dion ekarpen espezifikoetik abiatuta” pentsatzeko oinarria sortuko litzateke (Lozano, 2009, 120. or.). Hala, pizgarriak sor litezke konpromisoak bat etor daitezen lan egiten dueneko gizarteak enpresari dagokionez izango litzuzkeen itxaropen sozial legitimoekin.

Gobernantza-eredu honen inguruneak sakonago aztertzen hasi aurretik, komenigarria litzateke lan honetan erreferentziatzat hartzen den demokraziaren esparruari buruzko alderdi kontzeptual batzuk labur-labur zehaztea. Aztertzen joango garen bezala, demokrazia enpresan txertatzearen balioa gehiengoaren gobernuan oinarritutako eskemak sortzeko asmo hutsa baino askoz harago doa. Izan ere, esan dezakegu *Herritar enpresaren* eredua aberasteko gai den hurbilketa askoz ere lotuago dagoela deliberazio-demokraziaren printzipioekin. Printzipio horiek praktika demokratiko bat adierazten dute, berdinen arteko eztabaida bidezko gobernu gisa ulertua, Deweyk (1940) proposatutakoaren ildotik. Deweyren ustez, demokrazia adimen praktikoaren ariketa da, arazo partekatuei soluzio kolektiboak aurkitzeko eta ezartzeko. Beraz, *persona bat boto bat* printzipiora mugatzen den demokraziaren ikuspegi erredukzionistatik eta sinplifikatzailetik ihesi, demokrazia enpresa herritartasunaren berezko osagai gisa txertatzeak lotura handiagoa izango luke deliberazio-etikaren printzipioekin⁹.

Enpresan gobernantza demokratikoa lortzeko ezarri beharreko mekanismoei dagokienez, honako hauek aipa daitezke. Hasteko, Andersonen arabera (2009), esan liteke nahitaezkoa dela baterako pentsamendu- eta deliberazio-espazioak sortzea. Horrela, erabaki hobeak hartzea erraztuko lukeen ezagutza komuna sortuko litzateke. Era berean, ezinbestekoa izango litzateke *feedback* edo atzeraelikadurako mekanismoak ezartzea, kontuak emateko mekanismoei estu lotuta (barneko zein kanpoko klabean). Horrela, hartutako erabakien ondorioak ezagutzea ahalbidetuko litzateke, eta erabaki horiek berrikusteko bitartekoak eta pizgarriak ematea ahalbidetuko litzateke, eragindako ondorioak kontuan hartuta.

Puntu honetara iritsita, mahai gainean jar liteke erabaki demokratikoak askotan adostasunik eta ahobatezkotasunik gabe hartzen direla. Hala ere, etengabe agertzen diren *feedback* mekanismoen eta deliberazio espazioen bidez, desadostasuna sortzen da, eta horrek esan nahi du ez direla ikusezin bihurtzen desadostasuna sortzen dutenak, eta erakundea prest dagoela bere erabakiak demokratikoki zalantzan jartzeko, erabaki horiek hobetzeko edo, hala badagokio, aldatzeko. Azkenik, garrantzitsua litzateke azpimarratzea erakundeek, teknologiei eta prozesuei dagokienez berritzaileak izateaz gain, demokrazia- eta partaidetza-mekanismoen artikulazioan ere berritzaileak izan beharko luketela. Bestela esanda, enpresek ahaleginak egin beharko litzukete beren ezaugarrietara hobekien egokitzen diren gobernantza demokratikorako mekanismoak identifikatzen eta artikulatzen, bai eta, geroago aztertuko dugun moduan, informazio- eta komunikazio-teknologia berrien potentzialtasunak kritikoki txertatzen ere.

Azterketarekin jarraitu aurretik, premiazkoa litzateke eztabaidarako eta deliberaziorako guneei buruzko aipamen laburren bat egitea¹⁰. Arlo praktikoan, List eta Pettit (2011) eta Anderson (2009) oinarri hartuta, garrantzitsua da azpimarratzea espazio horiek ezaugarritu

9 Deliberazio-etiketan sakontzeko, ikus: Sasia, P.M. (koord.), Etxeberria, X., Martínez Contreras, J. eta Bilbao, G. (2018). *La perspectiva ética*. IV kapitulua. Madril: Tecnos.

10 Deliberazio politikaren berezko elementuen azterketa zehatzagoa honako honetan aurkitu daiteke: Habermas, J. *Tres modelos de democracia. Sobre el concepto de una política deliberativa*, Polis [online], 10 | 2005, 2012ko azaroaren 9an argitaratua, 2020ko urtarrilaren 26an kontsultatua. URL: <http://journals.openedition.org/polis/7473>.

behar dituen aniztasunak baldintzatu egiten dituela aktibatzen diren prozesuak eta egiturak. Adibidez, esan liteke antolakundeko kideek eztabaida-guneak partekatu behar dituztela, unitateko edo ataleko kideekin ez ezik, enpresako beste kide batzuekin eta beste interes-talde batzuekin ere. Horrela baino ez dute hartu ahal izango, enpresa bere konplexutasun osoan ezagututa, sistema sozioekonomikoaren barruan enpresak duen lekuaren kontzientzia osoa. Aurrekoaren arabera, mekanismo horiek barne mailan garrantzitsuak izateaz gain, kanpo-gobernantzarako ere garrantzitsuak izango lirатеke, beste eragile batzuk aktibatzeko aukera emango bailukete. Gainera, espazio horiei dagokienez, komenigarria litzateke kontuan hartzea horietan ezartzen diren harremanak estatus- eta hierarkia-harremanei lotutako itxaropenen eta konbentzioen bidez egituratuta egon daitezkeela: lanpostu mota, generoa, sexu-orientazioa, arraza edo ikasketak, besteak beste. Kultura benetan demokratikoa finkatu ahal izateko, beraz, nahitaezkoa litzateke etengabe zaintzea deliberazio-guneetan botere-harreman oro behar bezala konpentsatuta geratzen dela, hau da, berdinen arteko eztabaida eta debatea gertatzea (Arneson, 2009).

Gobernantza demokratikoaren eztabaidan sortzen den beste gai interesgarri bat, enpresaren agentzia moralaren gaiari nolabaiteko kontrapuntua ezartzen diona, demokraziaren kontzeptuaren "intentsitate maila" deitu genezakeenarekin dago lotuta. Arnesonek (2009) dioen bezala, ordena politiko bat (enpresa-erakunde bat kasu honetan), demokratikoa izan daiteke edo ez, hainbat gradutan. Horrela, erakunde batentzat desiragarria den demokrazia maila ongizate kolektibo handiena sortzen duena edo guztien onerako gehien laguntzen duena izango litzateke. Hau da, izan liteke erakunde baten barruan harreman hierarkikoak eta arau hertsatzaileak ezartzea, eta, horrela, guztien onerako ekarpena handiagoa izatea. Jarraian argudiatuko den bezala, aurrekoak ez dakar inolako kontraesanik gobernantza-eredu demokratiko batekin. Izan ere, gure esparruaren barruan, *"arau eta politika hertsatzaile jakin batzuen mende dagoen pertsona orok eskubidea du arau eta politika horiek eraikitzean aintzat hartua izateko"* (Anderson, 2009, 220. or.); hau da, enpresa bat osatzen duten pertsonak, modu demokratikoan, esparru hertsatzaile eta hierarkiko bat ezartzeko aukera izango lukete, modu horretan haren ondorio bertutetsuak maximizatzeke gai izango direla argudiatuz.

Enpresan gobernantza-eredu demokratiko bat defendatzeko argudio garrantzitsuenetako bat gizarte zibilean kultura demokratikoa eraikitzeke tresna gisa duen ahalmena izango litzateke. Lozanoren hitzak erabilita (2009), esan liteke *"erakundeek, erakunde gisa egiten dutenaren bidez, pertsona-eredu bat eta gizarte-eredu bat sustatzen eta indartzen dutela"* (Lozano, 2009, 133. or.). Horrenbestez, parte-hartzeak dituen modalitate ugarietan eragina duten gizarte-dinamiken bezain gai konplexua denez, beharrezko salbuespenak kontuan hartuta, esan liteke erakundearen barruan gobernantza-eredu jakin bat ezartzeak eragin nabarmena izango lukeela gizartearen kultura demokratikoan. Ildo horretan, erakundearen gobernantzaren eta gizartearen portaera demokratikoen arteko harremanean espero daitezkeen ondorio batzuk nabarmendu ditzakegu. Alde batetik, arestian deskribatutakoen antzeko partaidetza-mekanismoak ezarriz gero, kontsulta- eta lankidetzak-ohiturak bultzatuko lirатеke. Arlo politikoan, azken horrek berekin ekar lezake bat-bateko auto-antolaketako mugimenduetan parte-hartze handiagoa izatea, eta hori, egile batzuen arabera, ezinbesteko elementua da kultura demokratikoa eraikitzeke (Estlund, 2005; Rosenblum, 1998). Bestalde, deliberazio-espazio pluralen beharrari erreferentzia egitean aipatu den bezala, gobernantza-eredu demokratiko bat berdintasun-harremanean oinarritzen da. Hau da, estatus eta hierarkia harremanei lotutako itxaropen eta konbentzioak erabat alde batera uzten dira. Hala, arraza, etnia, erlijioa edo generoa bezalako faktoreak alde batera utzita, erakundeko kideek modu aktiboan laguntzen dute, berdinetik berdinerara. Maila politikora itzulita, esan nahiko

luke enpresan gobernantza-eredu demokratiko bat funtsezko tresna izango litzatekeela baztertutako kolektiboak edo gutxiengoak gizarteratzeko. Azken batean, halako gobernantza-eredu bat ezartzeak herritarren artean errespetu eta sinpatia handiagoa sustatzen lagunduko luke.

Enpresan gobernantza-eredu demokratiko baten desiragarritasunari buruzko azken ohar gisa, Senek (1999) demokraziaren bertuteei buruz defendatzen duena aipatu beharko litzateke. Egile horrek demokrazia oso garrantzitsua litzatekeen hiru dimentsio azpimarratzen ditu: berezko balioa, balio instrumentala eta balio konstruktiboa. Berezko garrantziari dagokionez, esan liteke parte-hartze sozial eta politikoak pertsonen bizitzarako eta ongizaterako berezko balioa duela. Besteak beste, demokrazia ikasteko modu baliotsua dela esan daiteke. Hainbat arazoren eta horiek izan ditzaketen konponbideen inguruko eztabaida eraikitzaileak ikaskuntzarako eta garapen pertsonalerako eremu emankorra ekarriko lioke gizabanakoari.

Haien garrantzi instrumentala aztertzeraz pasatuz, prozesu demokratikoek esperientzia eta ezagutza aniztasun handiagoa dakarte, kolektibo osoaren interesak aintzat hartzen direla ziurtatzeaz gain. Beraz, arazo komunei irtenbide hobeak aurkitzea ahalbidetuko lukete. Esan liteke, halaber, demokrazia- eta partaidetza-mekanismoak ezartzeak emaitzak ematen dituela arazoak konpontzeko gaitasunen eraginkortasunari eta hobekuntzari dagokienez. Azkenik, garrantzi eraikitzaileari dagokionez, azpimarratu behar da elkarriketa demokratikoak gizabanakoaren lehentasunak eraldatzeko ahalmena duela, bai subjektu indibidual gisa, bai subjektu kolektibo gisa. Hau da, pertsonen lehentasun indibidualak eraldatzeaz gain, komunitateko kide gisa kolektiboki jarduten duenean nahi duenari buruzko lehentasunak ere aldatuko lituzke (Anderson, 2009). Horrela, berdinen arteko elkarrekintzatik eta ikaskuntzatik abiatuta, gizartearen balioak eta lehentasunak osatuko lirateke (Sen, 1999), gizarte eta ingurumen arloko justizia eta guztion onerako justizia eraikitzeko oinarria izango litzatekeen kultura kolektiboa sendotzen lagunduz. Beraz, esan liteke funtsezko elementua dela gizartearen benetako beharrak ezagutu ahal izateko.

Azken batean, eta atal honetan azaldutako guztia laburbilduta, erakunde batek, gizarte- eta ingurumen-ongizatea eta -justizia eraikitzeko gai den gizarte-eragiletzat hartua izateko, zalantzarik gabe integratu beharko luke gobernantza demokratikoaren eta parte-hartzailearen eredu bat, bai barnekoa, bai kanpoko.

"Herritar enpresaren anatomia" – 4

Etikoki orientatutako erakundeen kulturari eta balioei buruzko gaietan beste urrats bat gehiago eginez, elementu berriak sar ditzakegu gure ereduan. Erakundeak jardueran sortutako balioa zein den eta hark zer helburu izan behar duen ulertzeko moduak hura eraikita dagoen moduaren oso eragin handia du. Horrela, enpresa-proiektuak **sortzeko estrategiak** (nor deitzen den, zein interesekin joaten den proiektura, kapital sozialaren jatorria zein den, giza kapitala zein ekonomikoa...) oso garrantzitsuak dira etikoki orientatutako erakunde ekonomiko baten oinarriak ezartzeko.

Era berean, **Gobernantza** izenaz zentzu zabalean ezagutzen dena osatzen duten elementuak (sozioegitura, haren eta teknoegituraren arteko harremana, erabakiak hartzeko prozesuak, botere-guneak...) faktore kritikoak dira proiektuak sortutako balioak izan behar duen kontsiderazioa ulertzeko modu jakin bat finkatzeko orduan. Ezinbestekoa da **esparru kooperatibo** bat sortzea, etikoki orientatutako erakunde bat eraikitzeko eta garatzeko interesa dutenak, interesdun gisa baino **Balio-eramaile** gisa aitortuak izan daitezen; izan ere, ez dira beren interesaren bila joaten proiektura, baizik eta guztien ongizatearekin arduraz konprometituta.

Balio-eramaileen inplikazioak, proiektuaren gobernantza egokiak eta inpaktuei emandako arretak atea irekitzen diete, halaber, justifikazio etikoari, elkarriketaren etiketatik datorren horri; **elkarriketa kooperatiboa** deitu diezaiokegu, eta alternatiba-proiektuen funtsezko eskakizun bihurtzen da. Ikuspegi horretatik, **gardentasunak** esanahi berezia hartzen du **parte-hartzea** eta **kontuak emateko** prozesuak errazteko (*accountability* da *management* modernoan erabili ohi den terminoa). Alternatibako proiektuek beren nortasunari eta eraldatzeko gaitasunari eusteko behar duten parte-hartzea, autoerreferentzialtasun arriskuak eta eraldatu nahi duten errealitatetik urruntzea saihesteko. Alde horretatik, ezinbestekoa da erakundea balioetsi nahi duen orori informazio nahikoa ematea, ohiko parametro ekonomikoetatik askoz harago doan ezagutza batetik abiatuta. Gaur egun, gero eta zabalkunde handiagoz, erakunde baten **Balantze soziala** deritzona, hain zuzen ere erakundeak bere Balio-eramaileekin eta herritar guztiekin duen harreman-testuinguru horretan aitortzen den balioa duen tresnetako bat da.

Merkatu harremanez harago

Egungo eredu ekonomikoaren hegemoniak eragin du ikuspegi horrek diskurtso ekonomikoa monopolizatzea, eta, ondorioz, ikuspegi horren ikusmoldeek imajinario kolektiboan eragitea, termino ekonomikoetan hitz egiten denean. Hala, *Enpresa Herritartasunaz* hitz egiten denean, enpresaren irudikapen berri bat sustatzen duen arren, izan liteke imajinario kolektiboan sustraitzea, ondasun komunaren bilaketan, enpresaren merkataritza-jarduera *sine qua non* baldintza eta ardatza delako ideia.

Puntu honetan, Coraggio (2015) azaldutakoari jarraikiz, gogoratu behar da *“eskuarki (merkatu) ekonomiatzat jotzen denaz gain, garrantzi maila berean daudela beste jarduera ekonomiko errepikatu batzuk ere, formalizatuta ez daudenak eta merkataritzakoak soilik ez direnak”* (Coraggio, 2015, 3. or.). Are gehiago, *“beste”* ekonomia horien garrantzia agerian jarritz, egile berak adierazten du *“ez dela egon lan-indarra eta, ondorioz, biztanleria erreproduzitzen duen Herri Ekonomiaren sektorerik gabeko ekonomiarik eta gizarterik”* (Coraggio, 2015, 6. or.). Horrenbestez, premiazkoa da azpimarratzea, ekonomiak duen aniztasunaren barruan, badirela merkataritzakoak ez diren beste logika batzuk (elkarrekikotasuna, elkartasuna edo lankidetzatza, adibidez) truke-harremanen oinarri diren bertuteen multzoaren funtsezko zatitzat dituzten sektoreak.

Horrela, esaten denean *Enpresa Herritartasunak* komunitatearen ongizatea lortzen lagundu eta parte hartu nahi duela, horrek ez luke ekarriko merkatuaren logikak araututako eremua zabaltzea beste eremu batzuen kontura, horietan beste logika batzuk baitira nagusi. Ondorioz, esan liteke *Herritar enpresak* artikulazio-moduak bilatu beharko lituzkeela bere herritarren jarduerak merkataritzakoak ez diren logikak nagusi diren testuinguruetan egin ahal izateko. Hau da, gaur egun *“ekonomiarekin”* zerikusirik ez duten balioetan oinarritutako prozesuetara egokitzeko eta prozesu horietan parte hartzeko gai izan beharko luke. Aldi berean, oso aberasgarria izango litzateke logika horiek sartzea harremanak merkataritzat-terminoetan egituratzen diren testuinguruetan, potentzial eraldatzailerik oso garrantzitsua duten esperientziak eragin baititzakete, eta eragina izan dezakete gizarte-espazioetan (hala nola ugalketa- edo zaintza-jardueretan), merkatu-logiketatik urrun baitaude edo beren balio soziala erabat desitxuratzen duen merkantilizazio batek kolonizatu baititu. Era berean, Herritar enpresari galdera erradikalak egiten dizkio, kaudimenik ez duten eskatzaile gisa merkatuaren dinamiketatik kanpo dauden pertsona eta kolektiboak oinarritzko ondasunak emateari buruz, dinamika horiek ez baitira, beren logikan, haien behar eta lehentasunei erantzuteko gai.

Garrantzitsua da azpimarratzea merkatuarekiko harreman kritiko hori izaten dela gehien eztabaidatzen den elementuetako bat alternatiba-proposamenen gaitasunari eta eraldaketa-prozesu esanguratsuak sortzeko ahalmenari buruzko auziari aurre egiten zaionean. Izan ere, mota askotako alternatiba ekonomikoen benetako balioari buruzko betiko eztabaidak etengabe egiten dio aurre beren gaitasunari buruzko susmo horri (batere errugabea ez dena, esan behar dugu), merkatutik urruntzeak balio eraldatzailerik gutxi lekuak-esperezia gisa mantentzera kondenatzen dituela argudiatuz¹¹.

11 Alternatiba ekonomikoen balioari buruzko garapen zehatz baterako kontsulta daiteke: Sasía, P. *“Finanzas éticas, un instrumento para la transformación social”*, *Revista Corintios XIII*. 2014ko uztaila-abendua. 151-152. zenbakia, 142-165. or.

“Herritar enpresaren anatomia” – 5

Lehen aipatu dugun kulturaren eraikuntzak **Herritar enpresak aitortzen dituen balioen** benetako “balio sozialekin” lotutako elementuak ditu bere baitan, eta horiek, ikusiko dugunez, haren konpromiso publikoaren parte dira¹².

Merkatu-testuinguru batean jarduteak, halaber, proiektuaren iraunkortasun ekonomikoari zuzenean lotutako gaiak planteatzen ditu. Ondoren aipatuko ditugun testuinguru-elementuek gogorarazten digute enpresa herritartasunaren garapenak faktore abiarazleak ere behar dituela, gizartean egoteko modu horrek ekartzen dituen onurak balioetsiko dituen **testuinguru bideratzaile** bat finkatzeko gai direnak, lehiakortasunaren abantailak neutralizatuz, zeinak, merkatuak onartuta, kostuari, azpiegiturei, publizitateari eta abarri dagokienez, gizarte- edo ingurumen-kalteak eragiten dituzten eta *Herritar enpresak* ez erabiltzea erabakitzen duen praktikei esker lor daitezkeen.

Enpresa eta Iraunkortasuna

Esan liteke nazioarteko erakundeen agenda Nazio Batuek 2015ean onartutako Garapen Jasangarrirako Helburuen inguruan antolatuta dagoela gaur egun. Azterketa zehatza egin gabe, laburbildu daiteke 17 helburu direla eta 2030. urterako anbizio handiko emaitzak lortu nahi direla hainbat arlotan, hala nola pobreziaren murrizketan, genero-berdintasunean, desparekotasunen murrizketan eta ingurumenaren babesean, besteak beste. Labur esanda, helburu horiek garapen gizatiarragoa eta iraunkorragoa izango lukete helburu, pertsona guztiengana iritsiko litzatekeena eta, aldi berean, ingurumena errespetatuko lukeena. Nazioarteko komunitate gehienaren iritziz, helburu hori lortze aldera, lau helburutan egin beharko litzateke aurrera:

- 1) Oparotasun ekonomikoa
- 2) Inklusioa eta kohesio soziala
- 3) Ingurumenaren jasangarritasuna
- 4) Estatuen eta enpresen gobernantza ona.

Enpresa Herritartasunaren printzipioekin bat datorren eragile ekonomiko orok argi izan behar du oparotasun ekonomikoaren, inklusioaren eta gizarte-kohesioaren eta ingurumen-jasangarritasunaren helburuak funtsean elkarri lotuta daudela, eta helburu horietarantz aldi berean egin behar dela aurrera, ez bata bestearen segidan, eta betiere gobernantza-eredu

¹² Enpresako balioen problematikotasunaren azterketa zehatza hemen aurkitu daiteke: Sasia, P.M. eta Bilbao, G. (2019).

on baten pean. Bestela esanda, enpresak oparotasun ekonomiko handiagoa lortzen lagundu behar du, aldi berean inklusio handiagoa izateko eta ingurumena babesteko. Alde horretatik, ez litzateke onargarria izango alderdietako batean aurrera egitea beste bien kontura.

Hala ere, gaur egungo dinamikek lehentasuna ematen diote oparotasun ekonomikoaren helburuari, inklusioaren eta jasangaritasunaren gainetik, eta azken horiek aberastasuna sortzearen mende geratzen dira. Helburuen hierarkizazio hori justifikazio batean oinarritzen da: argudiatzen da oparotasun ekonomikoak garapena sortuko duela pertsona pobreenentzat, eta naturan eragindako kalte larriei aurre egiteko beharrezko teknologiak sortzea ahalbidetuko duela. Argudio horren funtsik eza agerian uzteko, alde batetik, azken urteetako errealitateari lot dakioke bat, zeinean agerian geratuko litzatekeen oparotasun ekonomikoa lehenesten duen sistema horrek pertsonak baztertzea eta natura ustiatzea eragiten duela. Bestalde, arrazionaltasun horren ahultasuna erakutsiko luketen argudio batzuk mahai ganean jartzea ere egokia litzateke.

Ildo horretan, azterketa honetan garrantzitsuak izan daitezkeen gaiak aipatzen dituzte Sasiak eta Bilbaok (2019). Lehenik eta behin, arrazoizkotasun hori kausa-efektu erlazioetan oinarritzen dela argudiatzen dute, eta harreman horiek ez dutela inondik inora egungo gizartearen konplexutasuna islatzen. Bigarrenik, arrazionaltasun horrek *“erabilgarritasun jakin bat bilatzen du”*, gizartearen eta ingurumenean *“gerta daitezkeen albo-kalteei erreparatu gabe”*. Horrela, egile horien argudio-ildoari jarraituz, alderatu beharko litzateke *“lortu nahi den erabilgarritasunaren balioa... beste estrategia batzuen bidez lor daitezkeen erabilgarritasunekin”*, eta horrek, gutxienez, helburuen arteko hierarkizazioa alde batera uztea ekarriko luke. Hirugarrenik, garrantzitsua da honako hau azpimarratzea: *“... arrazoi ekonomikoengatik enpresa baten bideraezintasunak lan egiteko moduaren ondoriozko beste mota bateko bideraezintasunen karga moral bera du. Izaera instrumentaleko arrazoi bano erantzuten ez dien arrazionaltasun etiko baten ikuspuntutik, zilegitasun bera du baieztatzeak giza eskubideak errespetatzen ez dituen enpresa batek ez duela bizirik iraun behar. Hala ere, emaitzen kontuari lotutako faktore materialengatiko lehentasuna, faktore horiek baztertu beharrekoak ez izan arren, beste edozein faktoreren mende jarri behar den faktore bihurtu da, eta enpresaren edozein erabakik bete behar duen azken irizpidea da”*.

Hausnarketa horretatik, eta are gehiago haren eragiketek sortzen dituzten inpaktuak kontuan hartuta, ondoriozta liteke premiazkoa dela enpresaren eztabaidaren erdigunera ekartzea iraunkortasun hirukoitzaren nozio hori, gobernantza demokratiko batekin. Enpresak, hasteko, egungo munduaren bidegabekeria-errealitateak eta iraunkortasunik eza aitortu behar ditu, eta onartu behar du bere erantzukizuna dela (prospektiba, ez dezagun ahaztu) hura gainditzeaz arduratzea.

"Herritar Enpresaren anatomia" – 6

Hemen argi eta garbi agertzen da jasangarritasunaren eskakizuna, belaunaldiaren barruko zein belaunaldien arteko dimentsioan ulertuta, eta proiektuaren konpromisoa, bere inpaktuekin ez ezik, hura lortzeko beharrezkoa den aldaketa kultural eta politikoarekin ere. Ildo horretan, *Herritar enpresari* dagokio, halaber, ezagutzen dituen eta bere eskumenekoak diren gaietan lidergoa hartzea, hala nola produktuen kontsumoari lotutako efektuetan edo sektoreko arauetan dauden gabezietan.

Labur bada ere, garrantzitsua da gogora ekartzea **jasangarritasuna eta justizia** lotuta daudela ezinbestean; izan ere, bestela, guztiz iraunkorrak... eta erabat bidegabeak diren agertokietan pentsa genezake. Aski litzateke sobera daudenak kanporatzea.

Herritartasun Globala eta Giza Eskubideak

Aurreko atalaren hariari jarraituz, pentsa liteke *Herritar enpresaren* zutabeetako bat komunitatearen ongizateari eta gizarte- eta ingurumen-justiziari laguntzeko duen grina izango litzatekeela. Horrela, kontzeptualizazio-ariketa hori aberasteko, argigarria izango litzateke galdera hau berreskuratzea: zein komunitateri lagundu beharko diote enpresek?

Globalizazioak, besteak beste, nazioarte mailan harreman ekonomikoak areagotzea ekarri du, eta, ondorioz, herrialde ezberdinetan kokatutako aktoreak inplikatzeko dituzten interdependentziak sortu dira. Interdependentzia maila handi horren ondorioz, enpresen erabakiek tokiko eremua gainditzen dute, eta maila handiagoko ondorioak izaten dituzte, bai arlo ekonomikoan, bai ingurumenekoan eta sozialean. Beraz, komunitatearen onerako jarduteko orduan, *Herritar enpresak* kontuan izan beharko luke zein harreman-sareren parte den eta sare horren konplexutasuna, eta, horrela, ikuspegi orokorra hartu beharko luke (lan egiten duen tokiko, eskualdeko edo nazioko esparrua bakarrik kontuan hartuko ez duena). Porten hitzak erabiliz (2000), herritarren praktikak printzipio globalen arabera gidatzeko eskakizuna egongo litzateke, arazo globalak ere konpontzeko, hala nola pobrezia edo desberdintasuna, praktika horiek tokiko komunitateen baldintzetara eta justizia-eskakizun horiek errealitate zehatz bakoitzean ezartzen dituzten erronka berezietara egokituz.

Horrenbestez, gaur egungo gizartearen izaera globalarekin eta sistema ekonomikoaren barruan sortzen diren ekintzen eta ekintza horiek gizarte osoarentzat dituzten ondorioen arteko lotura trinkoarekin harreman estuan, giza eskubideen ikuspegi unibertsalistan oinarritutako enpresa herritartasunaren fokatzeko baten beharra sortzen da. Horrela, Woodi eta Logsdoni (2001) jarraituz, *Enpresa Herritartasunerako* eskakizun bihurtuko litzateke Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsalean aitortutako printzipio eta balioen aurka ez doazen politikak, prozesuak eta egiturak bereganatzea. John Ruggie Giza Eskubideetarako Nazio Batuen ordezkari berezi ohiak honela dio: "*Enpresek giza eskubideei dagokienez gaur egun duten entzutearen sustraia globalizazioak gobernantzan sortutako hutsuneetan dago; batetik, indar*

*eta eragile ekonomikoen irismenaren eta eraginaren eta, bestetik, gizarteek horien ondorio kaltegarriak maneiatzeko duten gaitasunaren artean sortutako hutsuneetan. Gobernantzako hutsune horiek giro permisiboa sortzen dute mota guztietako konpainien portaera txarrentzat, zigor eta konponketa egokirik gabe” (Ruggie, 2008, 3. or.). Horrenbestez, lege-esparruek giza eskubideak betetzea aurreikusten ez duten egoeretan, *Herritar enpresak* legeen eta beste erregulazio batzuen obedienciaz harago joan beharko luke, eta legeen bermatzaile izan, ondo ezagutzen dituen eta adituen balorazioak egiteko gai diren gaiei buruzko lege-xedapen berrien proposamenen lidergoak bereganatuz (#6 laukian esan bezala).*

Amezquita Zamorak (2016) agerian uzten duen bezala, enpresek giza eskubideak ez urratzeko duten betebeharrak negatiboa ez litzateke nahikoa izango. Ildo horretan, erantzukizun prospektiborako ikuspegiaren printzipioei jarraituz, zilegi irudituko litzaioke *Enpresa Herritartasunak* giza eskubideak sustatzeko eta errazteko betebeharrak positiboa izan dezaten eskatzea, horretarako gaitasuna izango bailukete. Gainera, sustapen hori ez litzaioke eskatuko bere eragin tradizionalako esparruetan soilik (hau da, enpresaren jarduerari dagokiena); aitzitik, bere rol politikoa kontuan hartuta, gizarte osoan giza eskubideen jardun unibertsalerako beharrezkoak diren baldintzak sustatu eta mantentzea eska dakioke, beste gizarte-eragile batzuekin ekimenetan parte hartuz.

Azken ohar egoki bat giza eskubideen gaitzespenari buruzkoa izango litzateke, erlatibismo kulturalako argudioetan oinarrituta. Giza Eskubideen Adierazpen Unibertsala batez ere mendebaldeko epistemologiaz elikatzen dela onar daitezkeen arren, tokiko erabilera eta kultura errespetatzearen izenean giza eskubideak ez sustatzea eta are bortxatzea onartezina izango litzateke *Enpresa Herritartasunarentzat*. Ildo horretan, *Herritar enpresak* Giza Eskubideen unibertsaltasuna aitortuko luke, baina horrek ez du esan nahi, aldi berean, tokiko eremuaren berezitasunak errespetatzen direnik, komunitate bakoitzean egokitzen bakarrik topatuz. Hau da, giza eskubideen unibertsaltasunak ez du esan nahi horiek modu berean gauzatzen direnik planetako puntu guztietan, eta komunitate baten ezaugarri bereziak eta berezitasunak kontuan hartuta antolatzeak aukera dago, baina inoiz ez tokiko baldintzak alibi gisa erabiliz. Nolanahi ere, garrantzitsua da azpimarratzea enpresa herritartasunaren nozioak, izaera metaforikoa izan arren, lotura estua duela, izaera politikokoa, herritartasunaren eta giza eskubideen artean, eta hori, aztertu dugun bezala, enpresaren subjektu politikoaren izaerak berak justifikatzen duela.



"Herritar enpresaren anatomia" – 7

Hazkundearen eskaerak, egungo sistema ekonomikoari dagokionez, elementu berri batzuk eskaintzen dizkigu. Lehenengoak itzulera ekonomikoaren maximizazioa bilatu beharrak akziodunarentzat dakarren autonomia galerekin du zerikusia. "Super-errentagarritasunaren uztarria¹³" da erakundeek etikoki pentsa dezaten eragozten duen funtsezko faktoreetako bat. Alde horretatik, garrantzitsua da ulertzea proiektu ekonomiko batzuek beren gain hartzen duten **irabazi-asmorik gabeko** izaerak bere oinarri nagusietako bat duela ikuspegi horretatik.

Funtsezko elementu gisa sortzen da, halaber, proiektuaren **hazkunde-estrategien** azterketa kritikoa eta azertu ditugun arrisku etikoak ez diren garapen-prozesuak irudikatzeko beharra. Horietako bat sareko garapena da, eragile aliatuen lotura trinkoen bidez. Era berean, garrantzitsua izango da gogoeta bat egitea balio sozial ukaezina duten **gutxitze** dinamikak (kontsumoan, ingurumen-inpaktuetan, zorpetzean...) garatzen lagundu dezaketen erakundearen jardueraren alderdiei buruz.

Beste elementu bat produktuen eta zerbitzuen hartzailerekiko **harreman-estrategiek** osatzen dute (publizitatea, marketina, fidelizazioa, jarrera menderatzaileen erabilera...), eta askatasunarekin eta hurrengo atalean aipatuko ditugun beharren sorrerarekin lotzen da.

13 L. Batschek erabilitako terminoa; honela azaltzen du: "Akziodunentzat aberastasuna sortzeak eskatzen du beren inbertsioaren bidez lortutako errentagarritasuna beste inbertsio batzuen bidez lor daitekeena baino handiagoa izatea. Beraz, balio-sorkuntza horretarako ezinbesteko baldintza da sinadurak 'super-errentagarritasun' bat lortzea, beti ase gabea eta beti hobetu daitekeena, beste aukera posible batzuk etengabeko frustrazioa sortzen duten erreferentziak diren heinean". Batsch, L., (1999) "Finance et Stratégie", Economica, Paris.



7. HERRITAR ENPRESA TESTUINGURUAN: **NOLA SUSTATU HERRITAR ENPRESEN SORRERA**

*Herritar Enpresaren egokitasuna argudiatu eta defendatu ondoren, eta enpresa horren zenbait ezaugarri nabarmendu ondoren, eztabaida beste norabide batera bideratu behar da. Horrela, atal honetan, enpresak gizarte- eta ingurumen-justizia eraikitzeke beharrezko eragile gisa duen erantzukizuna bere gain hartzeko motibazio-gakoei buruzko argitasun pixka bat eman nahi da. Hau da, *Enpresa Herritartasunaren* printzipioetan eragina duten kanpoko zein barneko faktoreak identifikatu nahi dira, eta gure interesgunea enpresari funtsezko gai bati erantzutea ahalbidetzen dioten faktoreetan jarri behar da: zergatik hartu behar luke *Herritar enpresa* eredua? Galdera horri erantzuteko ez da nahikoa betebeharrak morala oinarri hartuta argudiatzea, eta beharrezkoa da, esan bezala, enpresak norabide horretan orientatzeko interesa izateko gai diren motibazio-mekanismoak aztertzea.*

Sasiak eta Bilbaok (2019) defendatzen duten bezala, enpresak bi dinamika mota daudenean baino ezin izango lituzke aurkitu nahi eta bilatzen duena jokabide arduratsu bat dela onartzeko gakoak. Alde batetik, asmo hori enpresa-kulturan barneratuta dagoenean eta erakunde osoan zehar zabaltzen denean, eta, bestetik, kide den gizartean enpresa-kultura mota hori sustatzen duen testuingurua dagoenean. Horrek esan nahi du, herritarren banakako portaeretatik abiatuta, arau-esparru eta erakunde-esparru global handietara, gure gizarteen antolamendu-sarea osatzen duten gizarte-eragile desberdinetatik igarota, horiek guztiek *Enpresa Herritartasunaren* aldeko testuinguru baterantz igarotzea ahalbidetuko luketen elementuak izango lituzketela.

Esparru arau-emaileak

Enpresa Herritartasuna ahalbidetzen duen testuinguru bat sortzeko funtsezkotzat jo daitekeen faktoreetako bat honako hau litzateke: “Behar bezain sendoak diren eta globalki sinkronizatuta dauden demokrazietan oinarritutako arau-esparru lotesleak egotea, guztiok, enpresak barne, errespetatu behar ditugun oinarritzko eskubideen multzoa errespetatzea sustatzeko” (Sasia eta Bilbao, 2019, 21. or.). Hala ere, ezaugarri horiei erantzungo dieten arau-esparruak lortzea zeregin zaila izango litzateke. Alde batetik, aurreko ataletan aurreratu den bezala, globalizazioaren hedapenak murriztu egin du erakunde nazionalak eta nazioartekoak enpresen jarduera kontrolatzeko duten gaitasuna.

Horrela, enpresa-sektorearen jarduera ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren aldetik soilik onuragarriak ez diren bideetatik gidatu ahal izateko, mugaz gaindiko gobernu-egiturak garatu beharko lirateke (Errasti eta Heras, 2004). Bestalde, arrazionaltasun ekonomikoaren hegemoniak eta erakunde ez-korporatiboen kolonizazioak (Deetz, 1992) mesfidantzak sortuko lituzkete estatuek enpresei arau-esparru zorrotzagoak aplikatzeko, merkatu librearen kontrakotzat etiketatuak izateko beldurreratik, inbertsioen balizko galeraren edo enpresen ihesa jasateko beldurreratik, besteak beste (Haigh eta Jones, 2006).

Enpresak gizarte- eta ingurumen-irizpideak kontuan hartzera behartuko dituzten arau-esparru hertsatzaileak ezartzeko oztopo garrantzitsuak dauden arren, nabarmendu behar da norabide horretan zenbait urrats egin direla dagoeneko. Adibide argigarri bat izango litzateke Europar Batasuneko emisio eskubideen merkatuaren ezarpena. Merkatu-logikan oinarritutako arau-mekanismoa izan arren, potentzialtasun-elementuren bat hauteman daiteke hartan, ingurumen-arloak enpresaren ekoizpen- eta inbertsio-erabakiak nolabait baldintzatuko lituzkeelako. Interesgarria da, halaber, Europar Batasunean gaur egun martxan dauden prozesuak aztertzea, finantza-eredutik “finantza iraunkor” gisa tipifikatu denerako trantsizioa sustatuko duen esparru bat finkatzeko. Prozesu horrek agerian uzten ditu interesak, argi eta garbi desberdinak parte hartzen duten eragileentzat, eta EBren barruko eztabaida parlamentariotik askoz ere harago doa.

Erakunde tradizionalak *Herritar enpresaren* eredia sustatzen duten arau-esparruak ezartzeko dituzten mugak kontuan hartuta, enpresa mundutik bertatik autorregulazio-ekimen batzuk sortu dira, enpresen gizarte- eta ingurumen-erantzukizunari dagokionez dagoen gobernantza-hutsunea betetzeko. Horien artean, azpimarratzekoak lirateke sozialki arduratsuak diren estandarrak, ziurtagiriak eta kudeaketa-arauak, eta jokabide-kode etikoak.

“Herritar enpresaren anatomia” – 8

Etikaren eta Legearen arteko eztabaidatik, demokratikoki ezarritako legeak betetzeko erantzukizuna berreskuratzeaz gain, haien portaerei mugak ezartzeko beharra ere erreskatatzen dugu, baldin eta lege-esparrua “inguratzeak” Giza Eskubideen urraketa argiak, ingurumenaren suntsiketa eta abar eragin baditzake (esparru horiek nahikoak ez direlako edo estatuek horiek betearazteko mugak dituztelako).

Gai horrek garrantzi berezia hartzen du enpresak lege-esparru batean baino gehiagotan jarduten duenean. Jakina da, lurralde-testuinguruaren arabera, enpresaren jarduerari eragiten dioten lege-esparruak zorrotzagoak edo nasaiagoak izan daitezkeela. Fiskalitateari, ingurumenaren babesari edo lan-baldintzei dagokionez, esaterako, esan liteke legedi zorrotzenak *gutxieneko izendatzaile komuna* ekarriko lukeela jurisdikzio baten baino gehiagoren pean jarduten duen enpresarentzat.

Azaldutakoari dagokionez, nabarmendu behar da, batzuetan, lege-esparruen eskakizunak moralki onargarria litzatekeenetik urrun egongo liratekeela. Nazioartean, ordea, badira praktika jakin batzuetarako zoru etikoa ezartzen duten akordio eta estandar batzuk. Laneko segurtasunaren esparruan, esaterako, Lanaren Nazioarteko Erakundearen laneko segurtasuna eta osasuna kudeatzeko gidalerroak aipa litezke. Horrenbestez, lege-esparru batek moralki onargarriak diren gutxieneko batzuk ezartzen ez dituen kasuetan, komenigarria izan liteke akordio eta estandar horietan adierazitakoa ezartzea edo jarraitzea.

Lege-esparruetatik harago doazen **konpromisoak borondatez hartzea** eskakizun etiko gisa sortzen da berriz ere ikuspegi horretatik, eta, beste behin ere, bere eskumeneko gaitan gizartea kontzientziaztearen gaia eta enpresa handiei bereziki aplikagarriak zaizkien barneko kontrol-, auditoretza- eta alerta-prozesuak (*whistleblowing*) agertzen dira.

Era berean, proiektuak garatzen dituen **eragin-estrategiak** atxiki ditzakegu, bai gure aliantzei buruz (horien garrantzia aztertu dugu dagoeneko), bai gurekiko interakzioan nahi ditugun eragile politiko eta sozialei –onura sozialaren terminoetan– zuzendutako proposamenen oinarriei buruz.

Illo horretan, azpimarratu behar da mota horretako ziurtagiri batzuk ezartzea oso hedatuta dagoela. Enpresa batzuetan, ezarpena enpresa traktore batzuk hornitu ahal izateko betebeharra izan ohi da (hornitzaileei ziurtagiri horiek ezartzeko baldintza jarriko liekete), eta lizitazio publikoen kasuan, zeregin erabakigarria dutela argudia daiteke. Hala ere, ez da komeni ahaztea enpresa askotan kudeaketa-estandar horien ezarpena, substantiboa izan beharrean, sinbolikoa izango litzatekeela, norberaren irudia kudeatzera bideratua, enpresa-kulturan eta komunitatearekiko duen eginkizunean aldaketak eragitera baino gehiago (Heras-Saizarbitoria eta Boiral, 2015).

Autorregulazioari dagokionez, interesgarria da aipatzea kudeaketa-eredu berriak zabaltzen dituzten aholkularitza-enpresak eta beste erakunde batzuk, bai eta enpresa-zereginaren alderdi

jakin batzuei buruzko egiaztapenak eta balorazioak eskaintzen dituzten rating-agentziak ere. Ekimen horiek elementu interesgarriak badituzte ere, garrantzitsua da gogoraraztea, aldi berean, herritartasun-eskakizunak dituzten subjektuak direla, besteak beste, autonomia, gardentasuna eta azterketa kritikoaren mende egotea.

Amaitzeko, komeni da gogoraraztea *“dinamika sinple batek, zeinean demokraziaren egiturek esparrua sortzen duten eta enpresek bere gain hartzen duten, ez duela islatzen gure egungo gizarte globala, bere dinamismo eta konplexutasunarekin, nola artikulatzen den. Enpresen eta erakunde publikoen arteko interakzioak askoz ere konplexuagoak dira, eta enpresa eta erakunde horiek arau-esparruak sortzeko duten eragiteko gaitasuna oso esanguratsua da garai hauetan”* (Sasia eta Bilbao, 2019).

Herritarren papera: Kontsumoa eta Inbertsioa

Herritarrek merkatuan subjektu garrantzitsu gisa duten eginkizuna da, zalantzarik gabe, arreta gehien jarri behar diegun alderdietako bat, enpresa-portaera jakin batzuen motibatzaile gisa esanguratsua izan daitekeen faktorea baita. Pertsonak eta erakundeak dira enpresek eskaintako produktuen eta zerbitzuen eskatzaile nagusiak, eta teoriak iradokitzen du eskari horrek adierazitako interesek enpresek norabide jakin batean dituzten portaerak sustatzeko boterea izan beharko luketela.

Lan honetan interesatzen zaigun norabidea, jakina, *Herritar enpresa* baten berezko portaerak sendotzea da, zeina pixkanaka hainbat dinamikaren bidez aktibatzen joan daitekeen. Adibide argia da gizarte- eta ingurumen-irizpideak kontuan hartzea; izan ere, kontzientziazatuta dauden eta kontsumo-aukeren ondorioez arduratu nahi duten kolektiboek kontzienteki garatuak dira. Beraz, merkatu-testuinguru bat sortu beharko litzateke, zeinean kontsumoari lotutako gizarte- eta ingurumen-onura jakin batzuk balioetsiko liratekeen, produktuaren/zerbitzuaren kalitatetik edo prezioetik harago doazenak. Beraz, *“prezio edo erosotasun alderdietan konparaziozko desabantailak onartuko litzuzkeen eskaera mota bat”* izango litzateke, *“enpresari ‘ordainsari etikotzat’ jo genezakeena aitortuz bere jarduera garatzeko duen moduagatik”* (Sasia eta Bilbao, 2019, 15. or.).

Kontsumoan erantzukizuna hartzeko ingurune bat eraikitzeke benetako aukerei buruzko azterketak hainbat alderdi eta subjektutan eragiten duten zenbait angelu erakusten ditu. Lehenik, arretaz aztertu beharko lirateke lehentasunak sortzeko, iritziak adierazteko edo kontsumoan *“militantzia ekonomikoa”* deitu genezakeena mobilizatzeko erabil daitezkeen komunikazio-kanalak. Alde horretatik, teknologia digitalaren eta Interneten gorakadak eta garapenak, eta *smartphone*en erabilera orokortuak ondorio anibalenteak izango litzuzke. Alde batetik, enpresei aukera emango lieke informazio kopuru izugarria biltzeko, erregistratzeko eta tratatzeko, eta horrek eskaria modulatzeko eta beharrak sortzeko duten gaitasuna indartuko luke, horrela kontsumo, aisialdi, kultura eta abarreko eredu berriak eraikiz (Sasia eta Bilbao, 2019). Bestalde, IKTen garapenak eredu ekonomiko berriak sortu ditu, eta horrek beste kontsumo-modu batzuk orokortzea ekar dezake, ingurumen- eta gizarte-inpaktuak gutxituz eta guztion onerako diren dinamikak sortuz. Hala ere, aurrerago aztertuko dugunez, garrantzitsua da baloratzea ea eredu berri horiek kontsumitzaileak kontsumoari buruz egindako hausnarketa kritikoari erantzuten dioten ala, besterik gabe, merkatu-aukera berriak diren, eta ez duten inolako berrikuspenik egiten gaur egun

merkatuak bere baitan dituen elementuen artean ondasun komunari kalte handiena egiten dietenei.

Egungo testuinguruan komunikabideen beste alderdi bati begiratzuz gero, kontsumitzailea kontzientziatzeko plataforma gisa duten potentziala ere azpimarratu beharko litzateke. Pentsa liteke sare sozialen hedapenak hainbat eragile sozialek egindako presio-ekintzak anplifikatzeko boterea eman duela. Horrela, eragileek, esaterako GKE-ek, beren mezua pertsona gehiagori helaraz diezaiekete, eta, ondorioz, kontsumo kritikoari bultzada eman.

Era berean, kontsumo kritikoaren inguruko eztabaida honetan, administrazio publikoaren maila ezberdinek aparteko aipamena merezi lukete. Sasiak eta Bilbaok (2019) adierazten duten bezala, administrazio publikoak behar bezain legitimatuta daude kontsumo-jarraibideetan aldaketak sustatzeko eta kontsumo kritikoa indartzeko prozesuak sortzeko. Izan ere, produktuen eta zerbitzuen kontsumitzaile diren aldetik, hainbat administrazio publikok erosketa eta kontratazio publikorako klausula sozialak ezartzean oinarritzen diren dinamikak abiarazi dituzte. Mekanismo horrek kontsumo kritikorako jarraibideak ezartzea ekarriko luke, eta bereziki azpimarratuko lirateke genero-berdintasuna, ingurumen-erantzukizuna edo bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden kolektiboen laneratze-prozesuei laguntzea.

Kontsumo kritikoko dinamikak ezartzea errazten duten dinamikei buruzko azken ohar gisa, enpresa-gardentasuna aipa liteke. Kontsumitzaileak kontsumo-erabakietan dimentsio etikoa txertatu ahal izateko, nahitaezkoa da enpresaren eragiketek gizartean eta ingurumenean eragiten dituzten inpaktuak ezagutzea. Horrek eskatzen du enpresak bokazio proaktiboa izatea, informazio garrantzitsua modu argi eta ulergarrian erakusteko. Informazioa emateko moduari buruzko kontua bereziki sentikorra da finantza-sektorean edo telekomunikazioen sektorean, kontratuen, eskaintzen eta abarren konplexutasuna oztopo ia gaindiezina baita kontsumitzaile gehienentzat.

Azken batean, aurreko eztabaidatik ondoriozta daiteke herritartasun-eginkizuna erabakigarria izan daitekeela herritartasun bertutetsua ikasteko espazioak sortzeko. Eztabaida inbertitzaile eta kontsumitzaile gisa duen eginkizunari buruzkoa izan arren, eta norbanakoen papera lehenetsi arren, egiaztatu da harreman konplexu eta estua dagoela eragile eta erakunde horien artean. Aipagarrienetako batzuk, esan bezala, komunikabideak, administrazio publikoa eta GKEak lirateke. Era berean, IKTen garapena edo enpresa-gardentasunaren sustraitzea bezalako prozesuak ere funtsezko osagaiak izango lirateke *Enpresa Herritartasunaren* ezarpena bultzatu eta indartu nahi duten dinamika horietan.

Komeni da, azkenaldian finantza-arloarekin zerikusia duen guztia hartzen ari den garrantziagatik, kontsumoaren alderdi espezifiko batean geldialdi labur bat egitea, hau da, finantza-produktu eta -zerbitzuen kontratazioan eta, bereziki, **inbertsioarekin** lotutako erabakietan. Alor horretan, bereziki herrialde jakin batzuetan, eremu berri bat irekitzen ari da, eta aurrerapauso nabarmenak ematen ari dira. Herritarrek aurrezteko hartutako erabakietatik hasita, banku etikoko erakundeek izan duten hedapena, hazkundea eta indartzea azpimarratu behar da, Europako testuinguruan behintzat. Horrelako erakundeek, nahiz eta beren jarduera nagusia finantza-bitartekaritza izaten jarraitu, aurrezkiak esan nahi duenaren birplanteamendu erradikala proposatzen dute. Zehazki, ondasun pribatu eta indibidualtzat hartu beharrean (banku tradizionalen kasuan bezala), gordailuan duten erakundeek ondasun komunera bideratu beharko luketen ondasuntzat hartuko lukete. Horrenbestez, erakunde horien inbertsio-erabakien oinarri diren irizpideen helburua ez litzateke errentagarritasuna maximizatzea, baizik eta komunitatearen ongizatea hobetzeko potentzialtasunak gidatzea.

Harrigarria izan daitekeen arren, bere erabakiak errentagarritasun-printzipioaren arabera soilik bideratu ez baditu ere, banku etikoak azken urteotan erakutsi du gaitasuna duela kreditu-zorro sendoak eskaintzeko, merkatuaren batez bestekoa baino askoz ere berankortasun txikiagoekin eta kaudimen-ratioak zaintza-erakundeen eskakizunekin erabat lerrokatuta (Cavallito et al., 2017).

Bankuen sektorearekin paraleloan, inbertsio merkatuetan ere inbertsio irizpideen aldaketa gertatzen ariko litzateke. Hori azaltzeko, kontuan hartu behar da inbertsio selektiboen indizeak eta zorroak biderkatu egin direla, inbertsio-erabakien oinarrian gizarte- eta ingurumen-arriskuak kontuan hartzea baitago. Dinamika horren erakusle dira, adibidez, *MSCI KLD 400 Social Index* eta *Dow Jones Sustainability Index* indizeak, gizarte- eta ingurumen-estandar jakin batzuk betetzen dituzten enpresak barne hartzen dituztenak, azken batean, inbertitzaile kontzientziatu eta konprometituentzat gida izan ahal izateko. Hala ere, dinamika horiek izan dezaketen potentziala, batez ere inbertsiogile instituzionalek administratu dezaketen kapital-bolumen handia kontuan hartuta, mugatuta geratuko litzateke, horiek inbertitzera baino ez bailirateke bideratuko. Hau da, inbertitzaile instituzional gehienek ez lukete inolako presiorik egingo beren parte diren enpresen praktika arduratsuak sustatzeko (Haigh eta Jones, 2006). Hala ere, *“enpresen erabaki handietan parte-hartze kritikoa izateko benetako aukerak garrantzia hartu du azkenaldian. Behar adina ekintza bildu ahal izatea, adibidez, enpresari galderak bidali ahal izateko, enpresa behartuta baitago horri erantzutera, edo batzar orokorretan zuzenean parte hartu ahal izateko, zenbait gai planteatuz; mekanismo horiek, legez lotesleak diren erabakiak hartzera behartzeko gehiengo esanguratsurik sortzen ez badute ere, enpresaren izen onari nabarmen kalte egin diezaieketen gaietan eragitea ahalbidetzen dute, eztabaida sozialaren esparrura eramanez”* (Sasia eta Bilbao, 2019, 24. or.).

“Herritar enpresaren anatomia” – 9

Hemen erakundeak bere jardura garatzen duen ingurunearekin ezartzen dituen harremanen kontua sortzen da, **kultura-lan** bat sustatu behar baitu (nahiz eta ez den bere erantzukizuna bakarrik, jakina), gizarte osoan askotariko dimentsioak (kontsumo arduratsua, kaltetuen eta baztertuen defentsa, administrazio publikoen konpromisoa sustatzeko eragin politikoa, elkartasuna, lankidetzeta...) hartuko dituen pentsamendu kritiko hori eraikitzen lagunduko duena.

Kultura-aldaketaren eragile bihurtzeak, halaber, zeregin horretan funtsezko papera jokatuko duten beste gizarte-eragile batzuegan pentsatzeko beharra ezartzen dio erakundeari, eta hori, esan bezala, ezin zaie soilik erakunde ekonomikoei esleitu. Horrela, **aliantzak** ezartzetik **sare egonkorrak** sortzera doazen estrategiak garatzea etikoki orientatutako erakundeek kontuan hartu beharreko elementu bihurtzen da.

Barne-antolakuntzako elementuak

Enpresa Herritartasuna ahalbidetuko duen testuinguru bat sortzeko orain arte aurkeztutako gako bideratzaileekin batera, eta, neurri batean, testuinguru horren ondorioz, kontuan hartu beharreko hirugarren faktoreak ez luke testuinguruarekin zerikusirik izango, eta enpresaren barneko elementuetan izango lituzke oinarriak. Aurreko ataletan egindako *Herritar enpresaren* elementu bereizgarrien azterketa alde batera utzita, jarraian, enpresak beren jardueretan ikuspegi etikoa txertatzera eraman ditzaketen barne-motibazioko gakoak aztertuko dira, eta, horren ondorioz, enpresa bertutetsuen enpresa-eremua sortuko da.

Enpresa Herritartasunaren tesiak onartzeko literatura espezializatuan gehien aipatzen den barne-motibazioko gakoetako bat lehiakortasunaren auzia da. Defentsa-arrazoiengatik (marka-irudia edo ospea hobetzeko), bereizteko asmoengatik edo isomorfismoagatik, funtsean, enpresaren lehiakortasun-gaitasuna mantentzea edo handitzea litzateke. Bestela esanda, enpresak jokabide jakin bat hartzea honen arabera izango litzateke: lehiakorragoa bihurtzea, edo, behintzat, bere lehiakortasuna arriskuan ez jartzea. Hasteko, planteamendu legitimotzat jo liteke, ezinbestekoa izango bailitzateke enpresa-proiektu batek irautea, guztion onerako izaten jarrai dezan. Aurreko arrazoibidearen egokitasuna zalantzan jarri gabe, azpimarratu behar da planteamendu horiek emaitzen kontua lehenesten dutela, eta gizarte-eta ingurumen-gaiak horren mende jartzen dituztela. Horrela, baieztatu liteke portaera etikoa enpresak beste edozein inbertsiori (kostua, errendimendua, etab.) egingo liokeen balioespen ekonomiko berberen mende egongo litzatekeela. Izan ere, guztien ongiari lagunduko dioten enpresa-jardunbideak hartzea defendatzen duten planteamendu ugari argudiatzen dute, azken batean, horrek enpresari etekin ekonomikoa ekarriko liokeela (ikus, adibidez, Porter eta Kramer, 2011; edo Porter eta Kramer, 2006).

Puntu honetara iritsita, egokia litzateke Haigh eta Jonesek (2006) horrelako planteamenduei buruz egindako kritika aipatzea. Egile horiek argudiatzen dute lehiakortasunean oinarritutako planteamenduek aukera hauek baino ez dituztela kontuan hartzen: enpresa-herritarrekin zuzenean edo zeharka lerrokatutako jokabide bat onura ekonomiko edo estrategikoen iturri izatea, epe ertain edo luzera onura ekonomiko handiagoak ekarriko lituzkeena. Hala ere, saihestu egingo lirateke bi norabideetan aurrera egitea ezinezkoa den egoerak. Hau da, saihestu egingo lirateke jokabide bertutetsu bat eta onura ekonomikoren bat lortzea bateraezinek diren gaiak. Hala ere, *Herritar enpresaren* elementuak lehia-helburuekin onartzeak aukera emango luke, zalantzarik gabe, zenbait elementu ezartzeko aukera ematen duen testuinguru horretarako. Alde horretatik, garrantzitsua da gogoraraztea lehiakortasuna, azken finean, bereizteko gaitasunari lotuta dagoela, eta ahalmen hori subjektu eskatzaileen interesetako pertzepzioen mende dagoen aldagaia dela. Beraz, aurreko atalean kontsumo-erabakiak hartzen dituztenen diskriminazio-gaitasunari buruz aztertutakoa da berriz ere jokalekua, dauzkan aukera eta zailtasunekin.

Barneko beste elementu bat enpresak gizarteari begira duen legitimazioarekin lotuta dago. Elementu hori estu lotuta dago enpresak, bere jardueran zehar, hainbat inpaktu, positiboak zein negatiboak, sortzen dituela eta inpaktu negatibo horiengatik erantzun behar duela dioten kontsiderazioekin. Inpaktuei erantzuteko zehaztapen horrek, aldi berean, horiek neurtzeko metodoak eskatzen ditu. Gai hori funtsezkoa da; izan ere, enpresak artatu nahi dituen inpaktu motak zehaztuko ditu, eta, beraz, hobetzeko ahaleginak zer alderditan egingo dituen zehaztuko du. Horrenbestez, ezinbestekoa da funtsezko inpaktuak txertatzen saiatzea, eta, aldi berean, enpresak eragiten dituen dimentsioen aniztasuna islatzea. Ondorioz, sortutako inpaktu negatiboak ezabatzeko edo konpentsatzeko prestasunak, legitimazio soziala bilatuz,

enpresa bertutetsuak bizi diren enpresa-esparrua sustatuko duen testuinguruaren oinarri izango diren dinamikak eragin ditzake.

Eraginen eta zilegitasunaren auziari estu lotuta, potentzialtasun handiko barne-elementu bat egongo litzateke: gardentasuna. Horrek komunikazio argia eta egiaztagarria egiteko aukera emango luke, eta, aldi berean, enpresa eta gizartea lotzen dituzten elkarrekintza-dinamikak bultzatzea ahalbidetuko luke. Gardentasunaren balioa honetan oinarritzen da: enpresak funtsezko alderdi eta edukiak ebaluatzen ditu, eta, horrela, literatura anglo-saxoian *Social Accountability* deritzonaren mende daude, eta kontu-emate sozial gisa itzul ditzakegu. Horrela, gardentasuna kontuak emateko dinamiken bitarteko lagungarri bihurtuko litzateke, enpresak baliotsutzat jotzen duena kontrastatu ahal izateko, bere zilegitasun soziala aldarrikatzeko motibotzat duen hura.

Nabarmentzea merezi duen barneko beste elementu bat zuzendaritzako kidearen etika da. Nahiz eta *Enpresa Herritartasunak* enpresa-eredu parte-hartzailea defendatzen duen, zeinean erabakiak modu demokratikoan hartzen diren, bertako kide diren pertsona guztiak ahaldunduz, esan liteke enpresa-eremuko errealitatea oso bestelakoa dela. Egia esan, esan liteke egitura hierarkikoak eta botere-harremanak enpresa gehienetan daudela, eta, beraz, zuzendaritza-ardurak dituzten pertsonen etika pisuzko elementu bihurtzen da aipatzen ari garen testuinguru ahalbidetzailea errazteari dagokionez.

Zehaztu ahal izango litzateke, erakundearen balioak eta balio pertsonalak bat ez etorri arren, etengabeko atzeraelikadurak gertatuko liratekeela bien artean; eta zuzendaritza-eginkizunetan eremu zabala egongo litzatekeela enpresa-erabakietan eragiteko, printzipio eta balioek funtsezko garrantzia duten dilema batzuen aurrean. Hain zuzen ere, ikerlan ugari egin dira ildo horretan, eta zuzendaritzako kidearen figura azpimarratzen dute enpresan gizarte- eta ingurumen-arloan arduratsuak diren praktikak sustatzeko orduan (ikus, adibidez, Hemingway eta MacLagan, 2004; Fabrizi et al., 2014; Duarte, 2010).

Horrek berekin ekarriko luke, ezinbestean, zuzendari horien prestakuntzari eta gaikuntzari buruzko gogoeta egitea, unibertsitateak erakunde gisa duen eginkizuna zuzenean aipatuz. Batez ere, etikoki orientatutako profesionalak prestatzeko unibertsitateak jokatu dezakeen papera azpimarratu beharko litzateke. *“Graduak eta masterrak, eta, bereziki, negozio-eskoletako prestakuntza-eskaintzak, balio handiko espazioak dira zuzendaritza-taldearen etika garatzen joateko; izan ere, unibertsitatearen konpromisoa onartu beharko luke, merkatuak eskatzen duenari erantzute hutsetik harago doana, eta gizarte-aldaketaren eragile bihurtu”* (Sasia eta Bilbao, 2019). Halaber, gaineratu behar da unibertsitatearen zeregina testuingurua errazten duten beste faktore batzuk bultzatzera ere zabalduko litzatekeela, hala nola kontsumo kritikoa sustatzea.

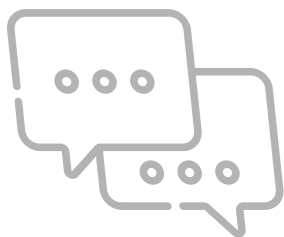
Alde batera utzi beharko ez litzatekeen azken barne-elementua **enpresa-kultura** bera izango litzateke. *Enpresa Herritartasunaren* oinarrietako batzuetara jo daiteke (aurreko ataletan azertu dira), gizarte-testuinguruarekin harmonia hori bilatuko duten barne-baldintzak eraikitzeko tresna gisa. Horrela, etikoki orientatutako enpresa-kultura baterako oinarriak jar litezke. Kultura horretan, ikuspegi etikoa erakundearen hainbat elementuren bidez sendotuko litzateke (adierazpenak, sinboloak, kontakizunak, lidergoak...), eta naturaltasunez txertatuko litzateke erakundearen egituretan eta prozesuetan. Alde horretatik, garrantzitsua da enpresak kultura hori erakunde osoan kapilarizatzeko erabiltzen dituen mekanismoei erreparatzea.

"Herritar enpresaren anatomia" – 10

Enpresa Herritartasuna ahalbidetzen duten erakunde barneko elementuen artean, garrantzi berezia dauka **erakundeko pertsonen** gaiak. Kontratazio-prozedura eta -irizpideetatik hasi eta aipatutako deliberazio-dinamiketara arte, pertsonen garapenera bideratutako elementu zehatzetatik igaroz (langiroa, kontziliazioa...), enpresak bere profesionali eskaintzen dienarekin lotutako gaiak enpresa herritartasunaren elementu bereizgarrienetako bat bihurtzen dira (ñabardura bereziekin *Ekonomia Berrien* eremuan, ondoren ikusiko dugun bezala).

Enpresa Herritartasunaren erronka pertsonen giza kalitatea haztea da, antolakuntzaren testuinguruan. Giza kalitateaz hitz egitean, komeni da argi uztea kontzeptu hori "*Giza Kapitalaren*" tesietatik harago doala. Beraz, ez litzateke soilik aldarrikatuko gaikuntza- eta ikaskuntza-prozesu espezifiko eta zeharkakoen desiragarritasuna, zeinek, azken finean, kontratatutako langileen produktibitatea handitzen lagunduko luketen. Azken horiek baztertu gabe, bereziki azpimarratuko luke erakundeko kideek herritar hobeak izatera bideratutako ikaskuntza. Horrela, kontzientziazioak, inplikazioak eta, azken batean, herritartasun bertutetsua gauzatzerako bideratutako ikaskuntza-prozesuek garrantzi berezia hartuko lukete. Horrenbestez, *Enpresa Herritartasunaren* ikuspegitik, komeniko litzateke erakundeak garapen profesionala eta garapen pertsonala erraztea (herritartasun bertutetsua egikaritzeko balioak eta gaitasunak eskuratze gisa ulertuta).





8. "EKONOMIA BERRIAK" ETA ENPRESA HERRITARTASUNA

Kolaborazioko ekonomia, Kolaborazioko kontsumoa, Sarbidean oinarritutako kontsumoa, Parte-hartzearen ekonomia, Kontsumo partekatua, Peer to peer ekonomia eta Eskariaren araberako ekonomia dira garapen digitalaren eta "smartphoneak" eskuratzeko sarbidea orokortzearen ondorioz sortu diren harreman ekonomikoko proposamen berriei buruz hitz egitean erabiltzen diren terminoetako batzuk (Botsman, 2013; Botsman eta Rogers, 2010; Bardhi eta Eckhardt, 2012; Belk, 2014; Gansky, 2010; Schor, 2014; Schor eta Fitzmaurice, 2015; Dubois et al., 2014; Noguera et al., 2014). Saiakera ugari egin dira hornitzailearen, bitartekariaren edo bezeroaren rolak lausotu eta trukatu direneko harreman ekonomikoko proposamen berri horiek kontzeptualizatzeko eta definitzeko. Hala ere, literatura espezializatuan ez dago adostasunik, eta fenomeno berri horri erreferentzia egiteko erabiltzen diren terminoen ugaritasunak egiaztatzen du hori. Kontzeptualizazio ariketa bat egitea atal honen helburuetatik urrun badago ere, azterketa-eremua mugatzeko, komeni da, lehenik eta behin, Ekonomia Berriei buruz hitz egitean zer aipatuko den zehaztea. Anguloren eta besteren lanean (2018) proposatutako definizioa erabiliz, ondorengo lerroetan erreferentzia egingo zaio *"ekoizpen- eta kontsumo-moduei estaldura ematen dien multzo heterogeneo, goraka ari den, eta azkar aldatzen eta eboluzionatzen duen bati, zeinaren bidez agenteek eskuarki gutxiegi erabiltzen diren aktiboak, ondasunak edo zerbitzuak partekatzen dituzten, diru-balio baten truke edo ez"*. Eta, horretan, *"truke-harreman berri horien elkarrekintza gizarte-plataforma digitalen eta, bereziki, Interneten eta 2.0 webgunearen bitartekaritzaren bidez"* gauzatzen da (Angulo et al., 2018, 4. or.).

Codagnonek eta Martensek (2016) adierazten duten bezala, *Ekonomia Berrien* indartzeak itxaropena eta ilusioa piztu ditu espektrio ideologikoaren hainbat mailatan. Alde batetik, sistema ekonomiko kapitalistaren jarrera ihardukitzaileetatik, jabetzan oinarritutako sistema batetik trukea eta erabilera-balioa nagusi den beste batera igarotzeko potentziala azpimarratuko litzateke. Era berean, ingurumenaren aldetik iraunkorrak diren harreman ekonomikoak, esperientzia sozial aberasgarriagoak, komunitatearen berpizkundea eta kapital sozialaren indartzea ezartzeko eta sortzeko duten ahalmena nabarmenduko litzateke.

Bestalde, egungo sistemaren izaera zalantzan jartzen ez duten posizioetatik, sisteman dituen onura potentzialak nabarmentzen dira, hainbat mekanismoren bidez gertatuko liratekeenak. Adibidez, gutxiegi erabilitako aktiboen erabilera eraginkorragoa eragingo lukeen produktibitatearen hazkundea; berrikuntza disruptiboen bidez merkatu berriak sortzea; edo

esperientzia berri horiek izango lituzketen autorregulazio-mekanismoen ondorioz erregulazio-kontrolen beharra murriztea. Azkenik, enpresa-arloan, aurreikusi da esperientzia berri horiek trantsizioa eragingo dutela nagusi den enpresa-kulturan, eta zenbait elementu ezartzen lagunduko dutela, hala nola gardentasuna, konfiantza eta lankidetzat, masen jakinduria¹⁴ edo autonomia eta independentzia.

Aurrekoa kontuan hartuta, eta *Enpresa Herritartasunaren* eremura eramanez, atal honetan “*Ekonomia Berri*” horiek *Herritar enpresak* sortu nahi dituen dinamikak indartzeko duten ahalmena aztertuko da. Hala ere, premiazkoa da agerian uztea harreman ekonomiko berri horiek anibalenteak direla; izan ere, zenbait alderditan bertutetsuak izan daitezkeen arren, *Enpresa Herritartasunaren* asmoetarako kaltegarriak diren dinamikak ere ekar ditzakete. Horrenbestez, *Ekonomia Berri* horiek *Herritar enpresarentzat* sor ditzaketen argi-ilun eta kontraesanei argi pixka bat ematen saiatuko gara.

Inklusioaren eta bazterketaren arteko dialektika

Pluessen eta besteren arabera (2016), eredu ekonomiko berri horien bertute potentzial bat izango litzateke pertsonen eta komunitateen ondasun eta zerbitzu erabakigarriak eskuratzeko aukera izatea; izan ere, lehenago baztertu egingo ziren, merkatu-modu tradizionalen bidez eskuratu ezin zituztelako. Nadlerrek (2014) ondo adierazten duen bezala, aktibo batzuen jabetzak kapital kopuru handiak eskatzen ditu. Ondorioz, ondasun eta zerbitzu jakin batzuetarako sarbidea eta horien erabilera eskaintzen duten plataformen bidez, horien jabe izan beharrik gabe, erabiltzaileek aukera dute lehen, kostuen ondorioz, mugatuta zituzten ondasun eta zerbitzuak eskuratzeko. Adibidez, esan liteke plataforma horiek aukera ematen dutela bereziki garestiak diren aktiboen jabetza-erregimen batetik aktibo horiek erabiltzeagatik soilik ordaindu behar izatera igarotzeko.

Puntu honetan, nabarmendu behar da orain arte dagoen ebidentzia enpiriko urriak aurreko paragrafoan argudiatutakoaren aurka egiten duela. Olmstead eta Smithek (2016) Ameriketako Estatu Batuetarako lortutako emaitzen arabera, urtean 75.000 \$-etik gorako errenta duten helduen esparruan plataforma mota horren erabilera-tasa errenta baxuko helduen esparrukoaren halako bikoitza litzateke. Halaber, beste aurkikuntza baten arabera, urtean 30.000 \$ baino gutxiagoko errenta duten familien % 4-10ek soilik erabili ditu horrelako plataformak noizbait. Eta, hau are adierazgarriagoa da, familia horien % 50-69k ez du inoiz entzun plataforma horien berri. Are gehiago, norbanakoek plataforma horiek erabiltzeko joera handiagoa izango lukete, haien hezkuntza-maila zenbat eta altuagoa izan. Beraz, lehen zantzu horien arabera, ondoriozta liteke potentzialtasun hori ez dela gauzatu.

Halako plataformek gizarteko geruza ahulenetan duten sarrera eskasa azaltzen saiatzeko, zenbait aieru egin litezke. Alde batetik, horiek eskuratu ahal izateko tresna espezifikoak behar izatea faktore baldintzatzailea izan liteke. Izan ere, plataforma horietako asko aplikazio mugikorren bidez baino ezin dira eskuratu (Nadler, 2014). Ondorioz, *smartphone*en erabilera orokortuta dagoela esan daitekeen arren, ez lirateke irisgarriak izango biztanleriaren sektore batzuentzat, besteak beste adinekoentzat. Beste ezaugarri orokor bat da kreditu-

14 “*Wisdom of Crowds*” termino ingelesaren itzulpen zuzena.

txartelak nahitaez erabili behar direla horrelako plataformetan transakzioak egin ahal izateko (Codagnone eta Martens, 2016). Horrela, bankarizatu gabeko pertsona orori sarrera galaraziko litzaioke.

Bestalde, plataforma horien izaera interaktiboak (erabiltzailetik hornitzailera) eta autorregulaziorako ospe-sistemek egoera ahulean dauden pertsonak sartzea eragotziko luketen dinamikak eragin ditzakete. Izan ere, dimentsio sozial eta interaktibo horrek gizartean dauden aurreiritziak eta joerak erreplikatu ditzake, eta, ondorioz, erabiltzaileen aurkako diskriminazio-egoerak gerta daitezke, arraza-, errenta-, genero- edo desgaitasun-arrazoiengatik (Pluess et al., 2016). Aurrekoa islatzen duen adibide argigarri bat Edelman eta Lucaren (2014) lanean aurkitu daiteke, zeinean Airbnb plataforma ezagunean gertatzen diren afro-amerikarren aurkako diskriminazio prozesuak agerian uzten baitituzte.

Azkenik, eta labur-labur, horrelako plataformek erabiltzen dituzten algoritmo-sistemak aipatu beharko lirateke, bereziki azpimarratuz *machine learning* edo ikaskuntza automatikoko prozesuak. Pluessek eta bestek (2016) azaltzen duten moduan, algoritmoek jasotzen dituzten inputetatik abiatuta ikasten dutenez, gehiengoa duten gizarte-taldeetatik datozen inputen kopuruak bazterketa betikotu ahal izango luke.

"Herritar enpresaren anatomia" – 11

Arrakalak sortzearen kontua (eta, bereziki, teknologietara sartearekin lotutakoena) argi eta garbi agertzen da hemen. Beste gizarte-eragile batzuk eta, bereziki, gobernuak inplikatzeko dituen alderdia izanik, ezin dugu ahaztu hainbat arazoiengatik (erosteko ahalmena, adina, jatorria, bizilekua) merkatuak eskaintzen dituen aukeretatik urruntzen ari direnekiko konpromisoa.

Enpresa Herritartasunak planteatu beharreko galdera da ea eskaintzen dituen produktuek eta zerbitzuek sarbideari dagozkion arrakalak eta arazoak sortzen dituzten edo horiei aurre egiten dieten, bereziki herritarrentzako oinarritzko zerbitzuen horniduran inplikaturik dauden arrakalen eta arazoen kasuetan.

Komun deneranzko bidea

Esperientzia ekonomiko berri horien beste bertute aldarrikatuetakoa bat litzateke aktiboen erabilera "hobetua" ekarriko luketela, edo, bestela esanda, gutxiegi erabilitako aktiboen erabilera handiagoa eta eraginkorragoa (Nadler, 2014). Botsmanek (2013) adibide gisa azaltzen duen moduan, aktiboak gutxiegi erabiltzearen adibideak nonahikoak izango lirateke: eserleku hutsak automobiletan, gela/etxebizitza hutsak, kontsumo-ondasun gutxiegi erabiliak eta abar. Horrela, egile beraren hitzetan, esperientzia berri horiek aktibo horien gizarte-, ekonomia- eta ingurumen-balio latenteak askatuko lituzkete, ekoizpenari, hondakinen sorrerari eta xahutzeari lotutako inpaktuak murriztuz.

Aurreko horrek esan nahi du, erabili ahal izateko, aktibo horiek bateratu behar direla. Bateratze hori gozamenerako eskuragarri jartze gisa ulertzen da. Hasteko, partekatzearen aldeko joera horrek aurrez aurre talka egingo luke sistema kapitalistaren zutabeetako batekin, hau da, kontsumoaren gizartearekin. Osagai eraldatzaile hori izan arren, Eckhardten arabera (2015), plataforma horietako parte-hartzaile gehienek arrazoi pragmatikoengatik erabiliko lukete. Hau da, kostu txikiagoak eta komenigarritasun handiagoa izateak eraginda. Are gehiago, hasierako lankidetzaren atzean, erabiltzaileek balio ekonomikoren bat lortzera bideratuko lituzkete praktikak (zeharka bada ere). Puntu honetara iritsita, eta esperientzia horien potentzial eraldatzailea ez ahazteko, egokia litzateke Andreoni (1989) berreskuratzea, interes pribatuek ondasun publiko bat sor dezaketela defendatzen baitu.

Egile batzuek defendatzen dutenez, aktiboak partekatzeak ezkutatu egingo luke balio batzuk indartzeko potentzuala ere, hala nola komunitate mailako konfiantza eta arrotzekin partekatzeak ideia (Pluess et al., 2016). Halaber, baliteke harreman berriak sortzea eta komunitate-sentimendua indartzea. Azken batean, esperientzia berri horiei esker, topagune eta interakzio-gune bat sor daiteke pertsonentzat, eta pertsona horiek ez balira, ziurrenik ez lirateke elkarrekin iritsiko. Aurrekoa ñabartu beharko litzateke esanez balizko ondorio horiek gertatzeko probabilitate handiagoa egongo litzatekeela elkarrekintzak elkarren segidan gertatuz gero, eta ez hainbeste interakzioa puntuala eta isolatua denean. Gainera, pertsonen arteko kontaktu fisiko zuzena ahalbidetzen duten esperientziek are eragin handiagoa izango lukete (Axelrod eta Hamilton, 1981).

Azkenik, argudiatu ahal izango litzateke esperientzia berri horien hedapenak eta ezarpenak egungo erregimen ekonomikoan aldaketa sakonak eragingo lituzketen hainbat prozesu abiarazteko ahalmena izango lukeela. Adibidez, aktibo gehiago erabiltzeak pizgarriak sortuko lituzke produktu iraunkorrak diseinatzeko; horrek, ondorioz, ekoizpena eta bizitza erabilgarri luzeagoa duten produktuak murriztea ekarriko luke (Nadler, 2014). Era berean, esperientzia horietan, balio ekonomikoa sortzeko iturria berrerabileran funtsatzen da, eta ez kontsumoan. Errealitate horrek zenbait galdera planteatuko lituzke esperientzia ekonomiko berri horien balio ekonomikoaren neurketari buruz, are gehiago esperientzia horiek hedatzen eta bizitza ekonomikoan gero eta presentzia handiagoa izaten jarraitzen baldin badute. Horrela, jarduera ekonomikoa neurtzeko metodo berriak ezinbestekoak izango lirateke (Codagnone eta Martens, 2016). Eta, are interesgarriagoa dena, aurrekoak hausnarketa sakonago bat ekar lezake, ingurumenaren eta gizartearen arloko hainbat gogoeta barneratu nahi dituen, Garapen Ekonomikoaren eta Aurrerapen Sozialaren Neurriari buruzko Batzordearen txosten ospetsuak (2009) proposatzen duen bezala.

Publiko denaren aurreko anibalentzia

Esan liteke Ekonomia Berrien eskutik *Do-it-yourself* kultura bat finkatzen ari zela. Termino hori, *Zuk zeuk egin* itzuliko litzatekeena, norbanakoa bere kabuz egitera bultzatzen duten jardueren erreferentzia egiteko erabiltzen da, tradizionalki profesional espezializatuek egin arren. Horrela, kultura hori ugaritu egingo litzateke eguneroko bizitzako alderdi askotan (hezkuntza, osasuna, etab.), eta Sunyerren arabera (2015), egoera apurka-apurka desagitea ekar lezake horrek. Izan ere, *Ekonomia Berrien* aterkipean loratzen ari diren plataforma askok zerbitzu publikoak hornitzeko modu eraginkorrak sor ditzakete, hala nola garraioaren edo hondakinen kudeaketaren kasuan (Buckland et al., 2016). Hala

ere, inolako plangintzarik egon ezean, eragin disruptibo negatiboak sor ditzake lehendik dauden azpiegitura eta zerbitzu publikoetan. Adibidez, garraioaren kasuan, plataformen garapenak garraio publikoa gutxiago erabiltzea ekar lezake, eta, horrela, horiek hobetzeko eta garatzeko inbertsioak indargabetu daitezke. Ildo horretan, azpimarratu behar da errenta txikieneko pertsonak izan ohi direla dauden azpiegitura eta zerbitzu publikoekiko mendekotasun handiena dutenak (Pluess et al., 2016). Horrenbestez, zerbitzu publikoen horniduran esperientzia berri horiek sor ditzaketen eraginkortasunei etekina ateratzeko, nahitaezkoa izango litzateke sektore publikoaren eta plataforma horien arteko lankidetzaharremanak ezartzea, zerbitzu publikoekiko osagarritasuna bermatuko duten politikak eta pizgarriak ezartzeko.

Ekonomia Berrien eta sektore publikoaren arteko elkarrekintzarekin estu lotutako beste gai bat esperientzia berri horiek sor ditzaketen ingurumen-onura potentzialak izango lirateke. Codagnone eta Martensen arabera (2016), *Ekonomia Berrien* ingurumen-onurei buruzko ebidentzia enpirikoa partziala da, eta burutu gabe dago. Horrez gain, azterlan gehienak Ameriketako Estatu Batuetan eginak dira, eta are nabarmenagoa da Europako testuinguruan ebidentzia enpirikorik ez dagoela. Ondorioz, esperientzia horien ingurumen-bertute aldarrikatuetara hurbilketa kritikoa egin beharko litzateke. Egia da aktiboak hobeto erabiltzeak berez onura potentzial handia dakarrela ingurumenari dagokionez, baina kontuan hartu beharko lirateke ingurumenerako kaltegarriak diren dinamikak eragin ditzaketen zenbait gai. Bucklandek eta bestek (2016) dioten moduan, alde batetik, plataforma horiek ahalbidetzen duten prezioen murrizketak transakzio gehiago egitea ekar lezake, eta *boomerang* efektua eragin dezake horrek, ingurumen-onurak murriztuz edo are ezabatuz. Bestalde, *Ekonomia Berrien* barruan, plataforma askoren jardura ondasunak kontsumitzaileari zuzenean helaraztea da. Mangiaracinak eta bestek egindako ikerketa baten arabera (2015), erosketa modalitate horren azterna ekologikoa erosketa tradizionalarena baino handiagoa da. Laburbilduz, aktiboen erabilera hobetuak ahalmen ukaezina badu ere, ikusi dugun bezala, onura horiek mugatu eta are desagerraraz ditzaketen zenbait zalantza sortzen dira. Gai hori, bide batez esanda, sektore publikoari dagokio zuzenean, bereziki klima-alaketaren aurkako politikak eta pizgarriak diseinatzerakoan.

Azkenik, labur bada ere, premiazkoa litzateke komentatzea ingurumenaz harago beste dimentsio askotan ere *Ekonomia Berriek* eragin disruptiboak sortuko lituzketela, eta ondoren sektore publikoak zuzendu eta aurre egin beharko lieke horiei. Dimentsio horietako bat, bereziki sentikorra gure ingurunean, ostatu-zerbitzuak eskaintzen dituzten plataformek sortuko luketen etxebizitzaren prezioaren igoera litzateke (Pluess et al., 2016). Horiek pizgarriak eman diezazkiekete etxebizitzaren jabeen beren etxebizitzak alokairu turistikora bideratzeko, epe laburreko alokairuek dakartzaten diru-itzulera handiagoek erakarrita. Azken batean, atal hau aztertuta ondorioztatu liteke, ekonomia berri horien disrupzio-gaitasuna dela eta, horiek sor ditzaketen efizientziak eta balizko onurak aprobetxatu ahal izateko, beharrezkoa izango litzatekeela eragile horien eta sektore publikoaren arteko lankidetzak, haien bertute potentzialak maximizatzeko eta haien ondorio kaltegarriak minimizatzeko politikak abian jartzeko. Bestela, *Ekonomia Berriak* abian jarri eta indartzeak kostu handiagoa ekar diezaioke gizarteari.

Lanaren eraldaketa

Aurreko ataleko argudio-ildoari jarraituz, *Ekonomia Berriek* eragin disruptiboa izan duten dimentsio esanguratsuenetako bat lana izan da. Izan ere, harreman ekonomikoaren eredu berri horien inguruan eztabaida eta polemika gehien sortu duen gaietako bat izan da, eta da. Doncelek eta Gomezek (2019) adierazten duten bezala, berrikuntza ez litzateke egiten diren zereginetan oinarrituko, lanaren antolaketan gertatzen den aldaketan baizik. *Ekonomia Berriak* osatzen dituzten plataformek langileen eta merkataritzaren artean erdibidean egongo litzatekeen eremu batean lan egingo lukete, alde batetik, eta publikoaren eta pribatuaren artean, bestetik, eta oso arazotsua izango litzateke langileei zer erregulazio aplikatu erabakitzea. Era horretan, esan liteke plataforma horiek atzean utzi dutela enplegatzaileen eta enplegatuen arteko kontratu sozial tradizionala. Hau da, iraupen luzeko kontratu-harreman baten orde, iraupen laburreko kontratu-eredu baten alde egiten da (zereginen edo proiektuen arabera); eredu horretan, gizabanakoak besteren kontura lan egingo luke, lan autonomoaren berezko kontratu-formen pean (Buckland et al., 2016).

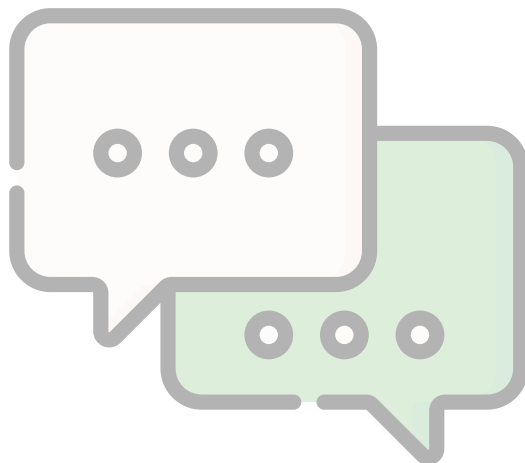
Eraldaketa hori prozesu bertutetsutzat jotzen duten egileek zenbait faktore azpimarratzen dituzte, lanaren antolaketa berri horren defentsa beharrezkotzat jotzen dutenak. Alde batetik, defendatzaileek txalotu egiten dituzte malgutasunerako aukerak eta lan-modalitate berri horrek familia-kontziliatorako duen potentziala. Esaterako, Woskowsk (2014) emakumearentzat izan ditzakeen onurak azpimarratzen ditu, argudiatuz lanaren antolaketa horrek aukera emango liokeela bere zaintza jarduerak aurrera eramateko¹⁵, lan merkatuaren parte izateari uko egin gabe. Bestalde, eraldaketa horren aitzindariak plataforma horien egokitasuna defendatzen dute, gizabanakoen sostengurako iturri alternatibo gisa. Lan-merkatu tradizionalaren gero eta prekaritate handiagoaren eta ongizate-estatuaren murrizketa eta urritasunen aurrean, plataforma horiek eskain dezaketen errenta gehigarria kritikoa izan daiteke familien ongizaterako (Nadler, 2014). Azkenik, egile batzuek diote *Ekonomia Berriek* gizabanakoa ahalduntzea ahalbidetuko luketela, proaktiboa izanik, dituen aktibo eta trebetasunetatik dirua irabaz dezaketelako (Woskowsk, 2014).

Bestalde, lana antolatzeko modu berri horren kritikoek gogor erasotzen diote, eta lan-harremanen prekarizazioa litzatekeela baieztatzen dute. Jarrera horietatik argudiatzen da ukatu egiten dela plataforma horien barruan lan-harremanik dagoenik, askatasunean, proaktibitatean eta lankidetzan oinarritutako diskurtso adeitsu baten pean (Angulo et al., 2018). Hau da, *de facto* plataformarekin lan-harremana dagoela pentsa daitekeen arren, pertsonak beren kontura lan egitera behartzen dira. Ondorioz, lan-harremanaren eredu berri horrek eragin nabarmena izango luke gizarte-babesgabetasunean, eta, aldi berean, inplikazio sozial eta pertsonalak izango lituzke esparru horietan lan egiten duten pertsonentzat. Gizarte-babesgabetasunari dagokionez, esan daiteke harreman-eredu berri horrek murriztu egiten duela langilearen balioa lana egiten duen minutu zehatzetara (Hill, 2015). Hau da, produktiboa den minutuengatik bakarrik ordaintzen da, eta bere kontura geratzen da prestakuntzarako edo ikerketarako edozein eskakizun, baita gizarte-babesa ere. Era berean, norberaren konturako lanak armarik gabe utziko luke langilea, interes komunak dituen kolektibo bateko kide gisa (Angulo et al., 2018). Ondorioz, eskubideak eta prestazioak murrizteaz gain (beste lan-erregimen batzuekin alderatuta), negoziatzeko ahalmenik ez izateak egindako lanengatik kontraprestazio txikiagoak lortzea ekarriko luke.

15 Ohartarazi beharra dago ez deritzola zaintza-lanak emakume batek egin behar dituenik. Besterik gabe, errealitate sozial bat islatzen du: emakumeak gehiengoa dira zaintza-jardueretan.

Gainera, Bennerrek (2015) egindako azterlan batean oinarrituta, zalantza handiak sortuko lirateke lan-eredu hori paradigma bihurtzeko desiragarritasunari buruz; izan ere, haren arabera, plataforma horietan lan egiten dutenak ez daude haien mende, diru-sarreraren lehen iturri gisa. Are gehiago, elkarrizketatutako pertsonen heren batek lan horiek utzi nahiko lituzke gehienez 3 urteko epean. Inplikazio sozial eta pertsonalei dagokienez, Buckland et al. (2016), premiazkoa litzateke adieraztea plataforma horietan lan egiten duten pertsonen ziurgabetasun kronikoa eta segurtasunik eza jasan beharko luketela. Lanez aldatuko lirateke lan-merkatuan inolako segurtasunik izan gabe, lan-identitaterik gabe eta etorkizunerako perspektiba gutxirekin. Era berean, ez lukete lantokia bezain sozializazio-leku garrantzitsurik izango. Laburbilduz, modu poetiko samarrean, honako hau esan liteke: *"Hori da... Andaluziako edozein herritako plazara duela lauogei urte itzultzea, jornaleroek egunero beren lan-indarra eskaintzen zuten itxaronaldi publiko batean, lur-jabeak egun horretan lana nork izango zuen aukeratzen zuen bitartean; baina hori bai, orain plataforma digital baten bidez egiten dugu"* (Angulo et al., 2018, 15. or.).

Lan-harremanek *Ekonomia Berrien* testuinguruan ezarriko luketen mehatxuaren aurrean, langileak babesten dituzten arautze zorrotzagoko proposamenez harago (lan-merkatua "malgutzeko" gaur egungo dinamiken barruan ezinezkoak direnak), lan-merkatu gizatiarrago eta aurreikusi ezineko hori eragingo luketen zenbait proposamen sortuko lirateke. Garrantzitsuenetako bat plataforma-kooperatibismoaren ideia litzateke. Labur-labur, esan liteke plataformaren jabetza, kanpoko bitartekari baten esku egon beharrean, erabiltzaileek beraiek kontrolatuko luketela (zerbitzuak edo ondasunak eskaintzen dituztenek). Horrela, lanaldi osoko langileak izateaz aparte, plataformaren jabetzaren zati bat izango lukete. Horrela, beren ordainsari-tasak ezartzeko kontrola izango lukete eta plataformaren irabazien zati bat lortuko lukete (Anzilotti, 2018). Horrenbestez, eztabaidea da plataformaren kooperatibismoan modu desberdinean tratatzen direla lan-eskubideekin, sortutako balioaren banaketarekin eta *Ekonomia Berri* horien inguruko beste eztabaida askorekin lotutako gaiak. Beraz, behin-behinekotasuna eta kontingentzia errealitate berria izatera igaroz gero, plataformaren kooperatibismoa funtsezko tresna izan daiteke espazio horietan lan egiten duten pertsonen eskubideak eta ongizatea bermatzeko.





9. HERRITAR ENPRESEN BEREZKO EZAUGARRIAK: HURBILKETA SISTEMATIKO BAT

Aztertu ditugun *Herritar Enpresen* ezaugarri bereizgarriak sistematikoki antolatzeko orduan, garrantzitsua da gogoratzea herritartasuna, orain arte nabarmendu dugun bezala, enpresa osoa ezaugarritzen duen elementua dela (*metafora*, lehen azaldu dugun bezala), komunitate zabal edo ez hain zabalean bizi den subjektu edo gizarte-eragile gisa, eta bertan harremanen eta eraginen sare konplexua ezartzen duela.

Lan honetan, sistema ekonomikoak gaur egun duen eskala makro edo globalari buruzko hausnarketak halabeharrez sartu badira ere, horretan nazioz haraindiko talde handi askok eragina dutela, arreta berezia jarri dugu tokiko testuinguruetan, eta, horrenbestez, enpresak bere jarduera garatzen duen lurraldearekin duen lotura eta portaerak baldintzatzen dituzten ezaugarriak identifikatu nahi izan ditugu, ahaztu gabe, enpresak, ondorioz, bere eragina gauzatzen duela, ekarpen handiagoa edo txikiagoa eginez komunitate hori artikulatzen den moduari.

Herritar enpresaren ezaugarriak berrantolatzeko proposatzen den hurbilketa sistematikoa zehaztu aurretik, garrantzitsua da kontu bat argitzea: helburua (#1 laukian adierazi dugun bezala) ez da "herritarren jardunbide egokiak" identifikatzea jokabide horiek beren zeregin orokorretik erabat deskonektatuta dauden enpresetan. Zalantzarik gabe, herritarrak arian-arian eraikitzeke espazio bat badago ere, eta, beraz, hazkunde-prozesu batez hitz egin dezakegun arren, ezin dugu ahaztu ezinbestekoa izango dela enpresaren nahia (motibazioa, jarraian azalduko dugun bezala) bermatzen duten elementu bideratzaileak kontuan hartzea, bide hori subjektu gisa igarotzeko, eta beste batzuetatik bereiztea; enpresaren bizitzaren une jakin batean, askoz ere modu kontingenteagoan, indartuago eta ahulduago egin daitezkeen elementuetatik bereiztea.

“Herritar enpresaren anatomia” – 12

*Herritar enpresak identifikatzeko oinarrien bilaketan, beraz, bereziki garrantzitsua da aztertzea Enpresak zergatik izan nahi duen enpresa. Horrek, lehen begiratuan, begi-bistakoa dirudi, baina ezin dugu ahaztu **motibazio-faktoreak** –gure analisi osoaren garapenean arreta berezia jaso dute– funtsezkoak direla enpresa-eredu hori identifikatu ahal izateko. «Zergatik egin beharko luke?» galdera berehala sortzen da enpresetan, eta oso modu berezian haien goi zuzendaritzako kideengan. Galdera hori, dokumentu honen hasieran azaldu dugun bezala, antolaketa-etikaren oinarrizko galdera da.*

Galdera hau funtsezkoa da, beste galdera batzuk baino lehenago egin beharrekoa (nola egin, noren aurrean, zer alderditan...), eta galdera horien erantzuna funtsezko gai horri emandako orientazioaren arabera da. Planteamendu horren aurrean, garrantzitsua da, halaber, azpimarratzea **enpresaz ari garela subjektu gisa**. Subjektu horrek, lehen esan dugun bezala, bere egitura eta prozeduren, bere historiaren eta erabakien bidez, kultura eta kontzientzia ditu, eta eraikitzen ditu, eta horiek erantzukizuna eska dakioken subjektu bihurtzen dute¹⁶.

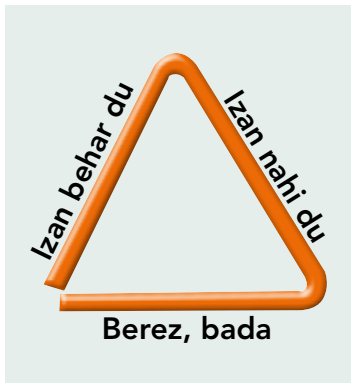
Erakunde baten triangelu etikoa¹⁷

Elementu horien balizko egituraketa lor daiteke erakunde baten “*triangelu etikotzat*” jo genezakeenaren bidez. Hiru ardatz ditu: zer izan nahi duen, zer den eta zer eskakizun etikok mugatzen duten erakunde batek gure gizartean duen “izan beharra”. Honela defini dezakegu horietako bakoitza:

1. **Adierazpen-ardatza**, zer izan nahi duen, bere asmoa zein den kontuan hartuta (bitartekoak, estrategiak eta abar alde batera utzita). Adierazpenetan eta arautegietan (Estatutuak, Misioa, Ikuspegia...) jasota egon ohi da, eta erakundearen “kontratu sozial” gisa uler genezake, bere konpromisoa islatzen baitu, batez ere, esan bezala, aurrera begirako erantzukizunari dagokionez.

16 Alde horretatik, interesgarria da “idealek motibatutako” antolakundearen ezaugarriak aztertzea; halakoetan, ideal jakin bat partekatzen duten pertsonak edo taldeak enpresa-proiektu bat garatzeko biltzen dira. Luigino Brunik luze aztertu ditu, besteak beste, fundazioaren inspirazio horri eusteko duten ahalmena eta aurrean dituzten erronkak. Ikus, adibidez: Bruni, L. (2019). *La destrucción creadora. Cómo afrontar las crisis en organizaciones motivadas por ideales*. Ciudad Nueva. Madrid

17 Hurbilketa metodologiko horren garapen zehatzagoa aurkitu daiteke hemen: Sasia, P. eta de la Cruz, C. (2012). *Procesos de Adecuación ética de Organizaciones*. Gizartea eraikitzeke Etika izeneko masterreko materiala. Deustuko Unibertsitatea. Bilbo.



2. **Ardatz arau-emailea**, izan behar duena, diharduen gizarteak erakundearentzat dituen itxaropen legitimoek osatzen dute, batez ere harekin harremana duten interes-taldeek itxaropenek. Garrantzitsua da hemen azpimarratzea horrek ez duela esan nahi gizarte-itxaropen guztiak akritikoki onartzen direnik, baizik eta espektatiba horien azterketa zehatza eta harreman horien eskubide-betebeharren arteko orekaren haztapena, ikuspegi etiko batetik. Beste era batera esanda, egoera zehatzek alde batetik eta justiziaren eskakizunek bestetik erakundearen eremu publikoko portaerei (eta, beraz, inpaktuei) planteatzen dizkieten erronka etikoak aitortzea.

3. **Ardatz praktikoa**, berez badena, erakundeak praktikan jartzen ari den jokabide zehatzek osatzen dute. Hemen agertzen dira enpresaren jardura-eremuekin zerikusia duten elementuak: ekoizpen-prozesuak, merkataritza- edo finantza-estrategiak, lan-baldintzak, erabakiak hartzeko prozesuak, etab.

Era berean, enpresaren izaera eta herritarren kontzientzia heltzeko prozesua aztertzeak aukera ematen du, gizarteak espero duena ulertu nahi izatera bideratzen duen antolamenduaz, betetzen duen gizarte-lekuaren antolaketaren pertzepzioa eta ondasun komuna eraikitzearen erantzukizuna indartzeko. Ikuspegi hori bereziki egokia da lurraldean errotze handia duten erakundeek sarearentzat. Erakunde horiek, oro har, mota desberdinetako loturak ezartzen dituzte tokian tokiko komunitateetako hainbat eragilarekin, eta horietako asko ez daude zuzenean lotuta beren jardura zehatzarekin.

Ikuspegi horretatik, *Herritar enpresaren* dinamika “gizartean egoteko” modu gisa uler dezakegu, enpresak bere burua ulertzen baitu subjektu gisa, bere estrategia eta eragiketa zehatzen bidez, balio sozial aitortu batean oinarritzen baita eta, aldi berean, bi **dinamika espezifiko** oinarritzen baita:

- **Gainerako gizartearentzat**: legitimitatea sendotu, bereziki administrazio publikoen, gizarte-eragileen, finantzatzaileen eta erakundeek aurrean, kontuak emateko dinamika baten bidez, hartutako konpromisoak jakinarazteko.
- **Barruan**: erakundearen kultura indartu, prozesu parte-hartzaile baten bidez, adierazitako helburuarekin koherentea den eta bere eguneroko portaeretan garatzen duen ikuspegia definitzeko eta integratzeko.

Interesgarria da aipatzea, “triangelu etikoaren” ereduari jarraituz, konexio-puntuak (gure triangeluko erpinek) *Herritar enpresaren anatomia* deiturikoa sistematizatu eta ordenatzeko aukera ematen duten funtsezko hiru gairi egiten dietela erreferentzia:

- **Motibazioaren kontua**: aztertu dugun bezala, *Herritar enpresa* identifikatzeko funtsezko garrantzia duen elementua, enpresak gizartearen bidezko itxaropenak ahalbidetzeko konpromiso sendoak (adierazpen-ardatza) ezartzen dituen (ardatz arau-emailea).
- **Legitimitatearen kontua**: legitimitateak justifikatuko du enpresak herritar bertutetsu gisa jokatzeko duen balioa (eta horren ondoriozko aintzatespena), bere jokabideekin (ardatz praktikoa) eta bidezko gizarte-itxaropenekin (ardatz arau-emailea), erantzuteko gai den heinean.

- **Gaitasunaren kontua:** bere jarduera garatzen duen merkatuaren ohiko testuinguruan, erakundeak, praktikan (ardatz praktikoa), gainerako gizartearekin hartutako konpromisoei erantzuteko aukera ematen du (adierazpen-ardatza).

Esparru horren arabera, enpresak jokabide jakin batzuk bere gain hartu, aitortu eta garatzen dituela antzemateko gakoak antola ditzakegu, betiere herritarren erakunde baten berezko erantzukizun-kontzientziaren arabera. Beraz, *Herritar enpresaren* ezaugarrien sistematizazio bat honako hau izan daiteke:

Herritar enpresarako hurbilketa sistematikoa

Herritar enpresaren motibaziorako gakoak

1. *Herritar enpresa* proiektuaren eragileak
 - a. Proiektua sorrarazi duten elementuak eta arrazoiak
 - b. Sozioegitura bultzatzailea: interesak, motibazioak
2. Gobernantza-eredua
 - a. Botere-egituren konpromisoa sorrera-misioarekiko
 - b. Erlazio sozioestrukturala vs teknoegitura (agentzia-arazoa)
 - c. Barneko eta kanpoko deliberazio-prozesuak
 - d. Elementu horien bilakaera, proiektua garatu ahala
3. Kultura eta balio etikoak enpresan
 - a. Barneko kultura-lana: prestakuntza, parte-hartzea
 - b. Kulturaren kapilaritatea/iragazkortasuna erakunde osoan
 - c. Komunitatearen elkarreragina (gizarte-itxaropenen aitortpena)
4. Motibazio-testuingurua
 - a. Lege-esparru erraztaile edo ez hain erraztailea
 - b. Gizarte-kontzientzia aliatua edo ez hain aliatua
 - c. Gizartean eta politikan duen eragina, gizarte-kontzientzia eta legezko aitortpena eraikitzeko

Herritar enpresaren legitimitaterako gakoak

1. Garrantzi publikoa rol politikoan
 - a. Sozialki garrantzitsuak diren gaiekiko konpromisoa ikusaraztea
 - b. Produktuen/Zerbitzuen kontsumoari lotutako ondorioei buruzko kontzientziakzioa
 - c. Kontsumo arduratsuaren aldeko eragin kulturalen laguntzea
 - d. Bere sektorean lidergo aditua
2. Kontu-ematea
 - a. Kanpoko interakziorako estrategiak
 - b. Inpaktuen neurketa, balorazioa eta jakinarazpena
 - c. Balantze sozialen argitalpena
3. Araudia betetzea
4. Erakundeko pertsonen garapena
 - a. Lan-baldintzak
 - b. Parte-hartzea
 - c. Prestakuntza
 - d. Kontziliazioa

Herritar enpresaren gaitasunerako gakoak

1. Jakintza eta gaitasun profesionalak, talentua erakartzeko gaitasuna, boluntarioria
2. Aliantzak ezartzea
 - a. Hirugarrenekin lankidetzan aritzea, enpresaren funtsezko helburua garatzeko
 - b. Eragin politikoa sare aliatuekin lankidetzan
3. Erabakitzeke autonomia inbertitzaileen eta finantzatzaileen aurrean
4. Ingurunea ezagutzeko eta ingurunera egokitzeko gaitasuna
 - a. Produktuen/Zerbitzuen eskaintzaren balio soziala egokitzeko
 - b. Gizarte-erronkak ezagutzeko eta horiei erantzuteko
5. Zuzendaritzako kideen gaitasuna
 - a. Teknoegitura enpresaren funtsezko helburuarekin lerrokatzea
 - b. Zuzendaritzako kideak konpentsatzeko sistemak
6. Epe ertain/luzeko horizontea lehentasun estrategikoetan

Proposameneko elementu batzuei buruzko oharrak

Konpromiso publikoa

Erakundeek beren jardueren erreferentzia-esparrua esplizituki proposatzeko eskura dituzten tresnen (kodeak, adierazpenak, etab.) aniztasunari egiten dio erreferentzia. Tresna horien adibide izango lirateke, besteak beste, enpresaren misioa, ikuspegia eta balioak, edo jokabide-kodeak. Tresna horiek izateak aukera emango luke *Enpresa Herritartasunaren* ereduarekin koherenteak diren antolamendu-balioak lantzeko. Alde horretatik, beharrezkoa da zenbait argudio alde batera uztea edo horiei aurre egitea, eskainitako produktu edo zerbitzuaren balio ustez soziala soilik defendatzen baitute. Enpresek “*gure bezeroei eskatzen digutena emateko*” egiten duten ekarpena murriztea eta ahalik eta baldintza onenetan egitea ez litzateke nahikoa izango *Enpresa Herritartasunaren* ikuspegitik; izan ere, enpresen erantzukizuna saihesten du, eskarian eragiteko gaitasun handia dutelako, zorientasun-beharrak eta -ereduak sortuz eta kontsumo-jarraibide jakin batzuen ondorio negatiboak (pertsonalak eta sozialak) ezkutatzu. Gaitasun horren ondorioz, “*eskatzen digutena*” adierazpena ezin da ulertu kasu askotan kontsumitzaile aske eta informatuaren ustezko subiranotasunaren adibide gisa.

Horrez gain, komeni da azpimarratzea tresna horiek ez luketela proposamen-elementu soilak izan behar, eta beharrezkoa dela tresna horietatik eratorritako balioak antolakundeko prozesuetan artikulatu eta integratzea. Bestela, edozein testuingurutatik kanpo errepikatzen diren enuntziatu hutsak bihurtu litezke. Garrantzia galdu ahal izango lukete, edo, besterik gabe, makillajeko edo harreman publikoetako eragiketa gisa erabiliak izan. Ondorioz, beharrezkoa da proposamen-elementu horien eta erakundearen prozesuen arteko artikulazioa aztertzea.

Kontu-ematea

Konpromiso publikoarekin estu lotuta, gizarteari kontuak emateko eskakizunak (*Social accountability*) adierazten du beharrezkoa dela antolaketa-jardunbideen ondorioak identifikatu, ebaluatu eta azaltzeko prozedurak aurkitzea. Era berean, antolaketa-praktiken eta -balioen arteko korrelazioa aztertzeko ere balioko luke, eta, beraz, adierazpen-elementuak egiaztatzeko tresna gisa erabiliko litzateke. Alde horretatik, azpimarratu behar da, finantza-arloaz harago, beharrezkoak direla enpresaren gizarte- eta ingurumen-dimentsioa islatzen duten kontuak emateko mekanismoak. Azken urteotan, horrelako tresnen ugaritzearen lekuko izan gara, enpresa-jardueren inpaktuak lupa ekonomiko, sozial eta ingurumenekotik aztertzen baitituzte.

Azken batean, horrelako kontuak emateko tresnek enpresek beren langileen, bezeroen, komunitateen eta beste *stakeholder* batzuen ongizatean duten eraginaren ezagutza sortzea bilatuko lukete. Ezinbesteko ezagutza enpresa herritartasunaren ikuspegitik, eta funtsezko zutabea enpresari eska dakioken rol politikoa behar bezala artikulatzeko.

Aliantzak eta sareak

Erakundearentzat balioak eta praktikak zehaztu, kudeatu eta artikulatu ahal izateko espazioak eta uneak sortzea helburu duten tresnen aniztasunari egiten dio erreferentzia. *Enpresa Herritartasunaren* ikuspegitik, interes berezia izango lukete ikuspegi horren printzipioekin bat

egiten duten hainbat erakunde biltzen diren espazioek. Alde batetik, espazio horiek aukera ematen dute horizonte bererantz doazen erakundeen arteko sinergiak sortzeko, ongizateari eta gizarte- eta ingurumen-justiziarri egiten dioten ekarpena handitzea ahalbidetuz. Adibidez, haien arteko merkataritza-harremanak ezarriz, produkzio-prozesuaren, elkarrekiko ikaskuntzaren etapak partekatuz edo, ikuspegi zabalago batetik, gizarte-proiektuetan elkarlanean arituz. Bestalde, elkarketaren bidez, erakunde horiek ikusgarritasun handiagoa lor dezakete, eta kontuan hartu beharreko eragile garrantzitsu bihur daitezke, eta hainbat organismok (Administrazio Publikoek, enpresa erakundeek, alderdi politikoek) erabakiak hartzeko kontsulta egin diezaiekete.

Era berean, garrantzitsutzat jo daitezke erakundeek gizarte zibileko hainbat eragilerekin partekatzen dituzten espazioak. Horiek bereziki interesgarriak dira erakundea iragazkor egiten dutelako gizartean agertzen diren kezka, arazo edo premiei begira. Gainera, Gizarte Erantzukizunaren ikuspegiaren berezko tresnei edo zenbait ekimen filantropikori sinesgarritasun handiagoa ematea ahalbidetuko lukete, argi eta garden bideratzen baitira gizartearentzat bereziki sentikorrek diren arazoak konpontzera.

Epe luzerako orientazioa

Antolaketa-proiektuaren denbora-horizonteari egiten dio erreferentzia, hau da, enpresak, bere estrategiak definitzeko eta garatzeko orduan, orientazio nagusia epe labur, ertain edo luzerako ote duen definitzen duten elementuei. Bistakoa da erakundeak pentsatu eta kudeatzeko denbora-ikuspegia azkenean elementu erabakigarria dela balioak, lehentasunak eta erabakitzeko irizpideak zehazteko. Osagai hori esplizitu egin gabe, enpresaren politikek, estrategiek eta prozesuek pista batzuk eman ditzakete erakundeak zer denbora-horizonte lehenesten duen argitzeko.

Enpresa Herritartasunaren ikuspegia enpresa-proiektuaren bidez ingurumen-jasangarritasunari eta gizarte-justiziarri laguntzea helburu izango lukeen epe luzerako orientazio baten desiragarritasunari atxikiko litzaioke. Horretarako, enpresak bere helburu ekonomikoak bere gizarte- eta ingurumen-helburuekin lerrokatu beharko lituzke, enpresaren eta gizartearen arteko elkarrekiko mendeotasunak eta harreman positiboak azpimarratuz, balio partekatuaren sorrera sustatuz eta, ondorioz, interes ekonomikoen eta gizarte-onuraren arteko dikotomia gaindituz. Balio partekatua sortzea xede duen epe luzerako orientazio bat ezartzeak ondorio garrantzitsuak izan ditzake enpresarentzat. Beraz, horiek esplizitu egin beharko lirateke erakundearen estrategian. Inplikazio garrantzitsuenetako bat izango litzateke produktuak eta merkatuak birdefinitu behar direla, gizartearen eskaerei eta beharrei hobeto erantzun ahal izateko.

Gai hau estu lotuta dago sozioegituraren eta teknoegituraren (edo legezko titulartasunaren eta kudeaketa-erantzukizunaren) arteko orekekin; enpresa-teorian, aspaldidanik oso eztabaidatua izan da azken hori. Nola lerrokatu modu batean edo bestean (akziodunak, bazkideak, kooperatibistak...) enpresaren portaerak norabide jakin batean bideratzen direla bermatzeko erantzukizuna hartu behar dutenen interesak (gure kasuan, *Herritar enpresarena*) erakundearen ohiko kudeaketaren arduradunekin; izan ere, kasu gehienetan, pertsona horiek gaitasun handia dute beren kabuz jarduteko eta askoz informazio gehiago eskuratzeko. Arazo honek (eskuarki agentzia-arazo deitua) *Herritar enpresari* eskatzen dio arreta berezia ematea zuzendaritzako langileen hautaketari, konpentsazio-eskemei, prestakuntza-prozesuei eta antzeko kontuei.

Herritar enpresaren potentzial eraldatzailea alternatiba proposamen gisa

Hurbilketa sistematiko hau amaitzeko, interesgarria da azpimarratzea hiru dimentsioetan definitutako gakoek (*motibazioa*, *legitimitatea* eta *gaitasuna*) aukera ematen digutela, halaber, *Herritar enpresari* potentzial eraldatzailea ematen dioten elementu esanguratsuenak baloratzeko. Analisiaren alderdi hori bereziki interesgarria da, kontuan hartuta, batez ere tokiko enpresa txiki eta ertainetan arreta jartzen dugunean, panorama askotarikoa dela. Mota oso desberdinetako ekimenak aurkitu ditzakegu, enpresa-errealitatearen hainbat elementutan eragiten dutenak: produktu eta zerbitzu berriak; gobernantza- eta partaidetza-modu berriak; *auto-murrizketak*, onura ekonomikoak enpresa-proiektuan hartzen duen lekuari dagokionez; jarduteko modu berriak; garapen-estrategia berriak... Horiek saiatzen dira merkatu mota berriak eta kapitala edo finantzaketa eskuratzeko bide berriak antolatzen ere. Horietako askotan, azken urteotan Interneten erabilerak irekitako aukera berriak agertzeak berebiziko garrantzia du.

Gure azterketaren garapenari jarraituz, galdera hau egin behar dugu: ea enpresa horiek gai diren aurreko ataletan aipatu ditugun testuinguru-baldintza horiek (edo horietako batzuk, behintzat) sortzen laguntzeko. Eredu horien berezko ezaugarrietan sartu gabe, eta horietako askotan anbiguotasun kontzeptual nabarmenak eta elementu komun ugari daudela jakinda, proposatzen dugun hurbilketa testuingurua eraikitzeke faktore esanguratsuak izan daitezkeen, eta, horrenbestez, proposamenari gaitasun eraldatzailea emango lioketen elementuak (barnekoak eta kanpokoak, ez dezagun ahaztu) definitzean funtsatzen da, orain arte definitu dugun bezala. Ildo horretan, lau gune nagusi identifika ditzakegu, zeinetan *Herritar enpresak* gizartea eraldatzeko dinamika esanguratsuak sor ditzakeen eta gure sistematizazio-proposamenaren hiru alderdietan definitutako ordezkio izaerako elementuak antzeman ditzakegun:

- ***Zirkuitu ekonomiko berriak proposatzen dituzten alternatibak:*** alternatiba horietan, aldaketa esanguratsuak ikusten dira zirkuitu ekonomikoaren hainbat arlotan: eskaintako produktuak/zerbitzuak, ekoizpen-, banaketa- eta merkaturatze-baldintzak, marketin- eta publizitate-estrategiak, hornitzaileekiko harremana, kontratatutako langileekiko tratua, boluntarioen rola...
- ***Esparru arau-emaeletan aldaketak proposatzen dituzten alternatibak:*** alternatiba horietan, posizionamendu eta eragin politikoko dinamikak identifika daitezke, garatzen duten jarduerarekin lotutako araudi-esparruetan aldaketak kontzientziatu eta sustatzeko, eta, horretara bideratutako aliantzak eta komunikazio-estrategiak ezar daitezke.
- ***Herritartasun arduratsua eraikitzen duten alternatibak:*** alternatiba horietan, herritar aktiboak kontzientziatzen dira kontsumoarekin zerikusia duten hainbat alderdiren eraldaketan, eta haien sektoreari zuzenean lotuta ez dauden funtsezko alderdiak ere lantzen dira, hala nola lankidetzak, elkarrekikotasuna, elkartasuna, etab.
- ***Merkatu berriak sustatzen dituzten alternatibak:*** proiektu horiek prozesu ekonomikoaren fase guztiak (ekoizpena, banaketa, kontsumoa, finantzaketa, erreprodukzioa, zainketa, produktuen bizi-zikloaren kudeaketa, etab.) barne hartzen dituzten zirkuitu ekonomiko osoak garatzeko antolatzen dira eta elkarri laguntzen diote, gaur egungo merkatua arautzen duten logikekin bat ez datozen logiken arabera.



10. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- Aßländer, M. S., & Curbach, J. (2014). The corporation as citizen? Towards a new understanding of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 541-554.
- Amezquita Zamora, J. A. (2016). La responsabilidad ciudadana y el compromiso político de las pequeñas y medianas empresas: un modelo de ciudadanía empresarial para pymes (Doctoral dissertation, Deustuko Unibertsitatea).
- Anderson, Elizabeth. (2009). Democracy: instrumental vs. non-instrumental value. *Contemporary debates in political philosophy*, 213-27.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence. *Journal of political Economy*, 97(6), 1447-1458.
- Angulo, J. J. P., Rodríguez, D. P., & Díaz, R. G. Á. (2018). Nuevo contexto para el trabajo: economía de plataformas y liberalismo económico. In *Trabajo en plataformas digitales: innovación, derecho y mercado* (37-62 or.). Aranzadi.
- Anzilotti, Ellie. (31/05/2018). Worker owned co-ops are coming for the digital gig economy. *Fast Company*
- Arneson, R. J. (2009). The supposed right to a democratic say. *Contemporary debates in political philosophy*, 197-212.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *science*, 211(4489), 1390-1396.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Benner, K. 2015. "On-Demand Begins March on White- Collar Professions; 'Uber Legal' to Come?" Bloomberg Brief: The Sharing Economy.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21, 2013.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Whats mine is yours: The rise of collaborative consumption. *Collins*.
- Buckland, H., Val, E., & Murillo, D. (2016). We share, who wins? Unravelling the controversies of the collaborative economy.

- Cavallito, M., Isonio, E., Meggiolaro, M., & Baranes, A. Ethical and Sustainable Finance in Europe First Report, 2017. *Fondazione Finanzaetica*.
- Cerezo, P. (ed.) (2005), *Democracia y virtudes cívicas*, Madril, Biblioteca Nueva.
- Codagnone, C., & Martens, B. (2016). Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues. *Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper*, 1.
- Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). Report by the commission on the measurement of economic performance and social progress.
- Compte-Sponville, A. (1998), *Pequeño tratado de las grandes virtudes*, Madril, Espasa Calpe.
- Coraggio, J. L. (2015). La Economía Social y Solidaria (ESS): Niveles y alcances de acción de sus actores. (Argitaratu gabea). Hemen ikusia: www.coraggioeconomia.org.
- Cortina, A. (1986), *Ética mínima. Introducción a la ética práctica*, Madril, Tecnos.
- Cortina, A. (2009b), *Ética de la razón cordial*, Oviedo, Nobel.
- Dahl, R. A. (1972). A prelude to corporate reform. *Business and Society Review*, 1(1), 17-23.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. SUNY press.
- Dembinski, P. H. (2011). The incompleteness of the economy and business: A forceful reminder. *Journal of business ethics*, 100(1), 29-40.
- Dewey, J. (1940). *Creative democracy: The task before us* (220-228 or.). New York: GP Putnam's Sons.
- Doncel, L., & Gómez, M.V. (2019/02/23). La ingente (e inaplazable) tarea de regular el capitalismo digital. *El País*.
- Duarte, F., 2010. Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: the role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *J. Bus. Ethics* 96 (3), 355-368.
- Dubois, E., Schor, J., & Carfagna, L. (2014). New Cultures of Connection in a Boston Time Bank. In J. Schor & C. Thompson (Eds.), *Practicing Plenitude*. New Haven: Yale University Press.
- Eckhardt, G. 2015. "The Sharing Economy isn't about Sharing at all", *Harvard Business Review*.
- Edelman, B. G., & Luca, M. (2014). Digital discrimination: The case of Airbnb.com. *Harvard Business School NOM Unit Working Paper*, (14-054).
- Errasti, A.M. & Heras, I. (2004): Generación y desarrollo de modelos de gestión y evaluación de la responsabilidad social y cooperativa para el proceso de internacionalización de MCC, UPV-EHU, Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola, Donostia-San Sebastián.
- Estlund, Cynthia. 2005. *Working Together: How Workplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy* (Oxford: Oxford University Press).
- Etxeberria, X. (2012), *Virtudes para convivir*, Madril, PPC.

- Fabrizi, M., Mallin, C., Michelon, G., 2014. The role of CEO's personal incentives in driving corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics* 124 (2), 311-326.
- Friedman, M. (1970eko irailaren 13a). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 124, 126.
- Gansky, L. (2010). *The mesh: Why the future of business is sharing*. Penguin.
- Gendron, C. (2014). L'entreprise citoyenne comme utopie économique: vers une redéfinition de la démocratie?. *Lien social et Politiques*, (72), 57-74.
- Googins, B. K. eta Rochlin, S. A. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105(1), 127-144.
- Grandy, G., & Sliwa, M. (2017). Contemplative leadership: The possibilities for the ethics of leadership theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 423-440.
- Haigh, M., & Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business Review*, 5(2), 245-251.
- Hemingway, C.A., MacLagan, P.W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *J. Bus. Ethics* 50 (1), 33-44.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.
- Hill, Steven (2015/10/20). Welcome to the share the crumbs economy. *Fast Company*
- Hopkins, M. (1999) "The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility comes of Age". MacMillan Press Ltd. Londres.
- List, C. y Pettit, P. (2011). *Group Agency. The Possibility, Design, and Status of Corporate Agents*. Oxford: University Press.
- Lozano, J. M. (2009). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madril: Trotta.
- MacIntyre, A. (1987), *Tras la virtud*, Barcelona, Crítica.
- MacPherson, C. B. (1970), *La teoría política del individualismo posesivo*, Barcelona, Fontanella.
- Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., & Tumino, A. (2015). A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(6), 565-591.
- Marsden, C., & Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), 329-352.
- Marshall, T.S. eta Bottomore, T. (1992), *Citizenship and Social Class*, Londres, Pluto Press.
- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Moore, G. (2012). Virtue in business: Alliance boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. *Organization Studies*, 33(3), 363-387.

- Moon, J., A. Crane et D. Matten. 2005. «Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society», *Business Ethics Quarterly*, 15, 3: 427-451.
- Nadler, S. S. N. (2014). *The sharing economy: what is it and where is it going?* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Néron, P-Y. & Norman, W. (2008a). Citizenship, Inc. Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? *Business Ethics Quarterly*, 18(1), 1-26.
- Noguera Vivo, J. M., Martínez Sánchez, J., Ojeda, N., Ángel, M., Pérez Escolar, M., Grandío Pérez, M. D. M., ... & Sánchez Cobarro, P. D. H. (2014). *Economía de la participación*. Fundación EOI.
- Nozick, R. (1998), *Anarquía, Estado y Utopía*, Mexiko, FCE.
- Olmstead, Kenneth, and Smith, Aaron. 2016. "How Americans Define the Sharing Economy." Pew Research Center.
- Peet, R. (2009). *Unholy trinity: the IMF, World Bank and WTO*. Zed Books Ltd.
- Pettit, Ph. (1999), *Republicanism. Una teoría sobre la libertad y el gobierno*, Bartzelona, Paidós.
- Pies, I., Beckmann, M. eta Hielscher, S. (2014). The Political Role of the Business Firm: An Ordonomic Concept of Corporate Citizenship Developed in Comparison With the Aristotelian Idea of Individual Citizenship. *Business & Society*, 52(2), 226-259.
- Pluess, J.D., Lee, M., Pelaez, P., & Kim, L.E (2016). An inclusive sharing economy. *BSR*.
- Port, J. E. (2000). Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a Dot.com World. *Business and Society Review*, 105(1), 27-46.
- Porter, M. E. eta Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* (diciembre), 78-92.
- Porter, M. E eta Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2) (urtarrila-otsaila), 62-77 or.
- Rawls, J. (1996), *El liberalismo político*, Bartzelona, Crítica.
- Rosenblum, Nancy. (1998). *Membership and Morals* (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- Ruggie, J. (2008). *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights. Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, John Ruggie(A/HRC/8/5). New York: United Nations.
- Sasia, P. (koord.). (2018). *La perspectiva ética*, Madril, Tecnos.
- Sasia, P.M. eta Bilbao, G. (2019): «Los valores en el ámbito económico y empresarial y el papel de la responsabilidad social empresarial en la generación de ámbitos de mayor justicia social. ¿Mito o realidad?»; *VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España txostenaren 5. kapituluaren 5.5 lan dokumentua*, Fundación FOESSA, Madril 2019. Argitalpen digitala: [\[https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.5.pdf\]](https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/sites/16/2019/05/5.5.pdf)

- Scherer, A. G., Palazzo, G., & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors: Toward a new role of the transnational corporation in global governance. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 505-532.
- Schor, Juliet. (2014). "Debating the sharing economy. essay published by the Great Transition Initiative, Tellus Institute."
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). 26. Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. *Handbook of research on sustainable consumption*, 410.
- Sen, A. K. (1999). Democracy as a universal value. *Journal of democracy*, 10(3), 3-17.
- Sunyer, R. (2015). *Hacia una economía ciudadana*. Editorial UOC
- Vogel, D. (1975). The corporation as government: Challenges & dilemmas. *Polity*, 8(1), 5-37.
- Waddell, S. (2000). New Institutions for the Practice of Corporate Citizenship: Historical, Intersectoral, and Developmental Perspectives. *Business and Society Review*, 105(1), 107-126.
- Wood, D. J. eta Logsdon, J. M. (2001). Theorising Business Citizenship. In J. Andriof eta M. McIntosh (argtz.), *Perspectives on Corporate Citizenship* (83-103 or.). Sheffield: Greenleaf.
- Wood, D.J. et J.M. Logsdon. (2008). «Business citizenship as metaphor and reality», *Business Ethics Quarterly*, 18, 1: 51-60.
- Woskowiak, D. (2014). *Unlocking the sharing economy: An independent review*. Londres: Department for Business, Innovation and Skills.

Analisiaren egitura orokorra

Dokumentu honetan proposatutako edukien gaineko lana errazte aldera, hainbat sektore, tamaina eta geografia-eremutako eta hainbat subjektu sustatzaileren enpresa-proiektuen bost kasu praktiko aurkeztuko dira ondoren. Ez da aztertutako kasu bakoitzaren deskribapen zehatza, baizik eta esperientzia horietan dauden enpresa herritartasun ereduaren elementu garrantzitsuenak erakusteko modua, elementu horien balioari eta mugapenei buruzko hausnarketa sustatzeko helburuaz.

Kasuak aukeratu dira, *Herritar enpresa* ereduak garatzeko aukerak hainbat errealitatetan erakusteko. Horrela, sektore garrantzitsuetako esperientziak aukeratu dira, eskainitako zerbitzu edo produktuek gizartean duten eraginari dagokionez, hala nola finantza-, energia- edo etxebizitza-sektoreetakoak. Kasu horietan, antzeko esperientziak batera aztertzea erabaki da, herritarren ikuspegitik. Halaber, La Fageda edo Yomol A'Tel bezalako banakako esperientziak ere kontuan hartu dira; esperientzia horietan, proiektuaren konfigurazioa nabarmentzen da, merkatuak aintzat hartzen ez duen behar sozial zehatz batean oinarrituta, eta komunitatearen premiei erantzutea haien misioaren lehentasunezko elementua da, erakundea bera behin betiko eratuz.

Guztietan, nahiko tamaina txikiko proiektuak direla ikusiko dugu (nazioz haraindiko talde handiekin alderatuta, behintzat), eta lurraldearekiko lotura eta komunitate jakin batekiko identifikazioa argi eta garbi hauteman daitezkeela.

Kasu guztietarako analisiaren egitura orokorrak, aurreko kapituluan eskaintzen genuen hurbilketa sistematikoaren ildotik, eskema honi erantzungo dio:

1.	Kasuaren deskribapen orokorra
2.	Erakundearen motibazioa azaltzen duten funtsezko elementuak
3	Proiektuaren legitimaziorako funtsezko faktoreak
4.	Erakundeak bere proiektua garatzeko duen gaitasuna indartzen duten elementu garrantzitsuenak
5.	Erakundeak sortzen dituen eta haren ahalmen eraldatzailearen berri ematen duten dinamikak

La Fageda

1. Deskribapena

La Fageda kooperatiba moduan jaio zen 1982an. Hamabost bat lagunek ekin zioten proiektuari; horietako 14k buruko nahasmendu larria zuten. Gaur egun, 300 pertsona ingururi ematen die lana, horietatik % 50 ezgaitasun aitortua dutenak, La Fageda d'en Jordà-ko erreserba naturalean dagoen enplegu-zentro berezi batean, La Garrotxa Eremu Bolkanikoko parke naturalaren bihotzean (Girona).

Haren enpresa-jarduera nagusia jogurtak, izozkiak eta marmeladak fabrikatzea eta merkaturatzea da. La Fagedaren "baserriko" jogurta arrakastaz lehiatzen da multinazional handien jogurtekin Kataluniako merkatuan. Beste jarduera batzuek osatzen dute La Fagedaren ekoizpen-lana, desgaitasun-indize handiagoa duten pertsonentzako lanpostuak sortzeko bitarteko gisa: behi-haztegi bat, lorezaintza-atal bat eta instalazioetara bisitak egiteko zerbitzu bat¹⁸. Urtean 21 milioi euro baino gehiago fakturatzen ditu. Haren helburu soziala buruko nahasmendu larria edo adimen urritasuna duten eskualdeko pertsonak lan duin baten bidez gizartean integra daitezen lortzea da.

Proiektuak nazio mailako eta nazioarteko sari ugari jaso ditu¹⁹, gizarteratze-enpresa gisa, bai eta abeltzaintza-jarduerari, komunikazioari, marketinari edo gizarte-erantzukizuneko praktikei lotutako beste alderdi batzuegatik ere. Arrakasta enpresariala eta soziala izanik, komunitate akademikoak²⁰ eta prentsa ekonomikoak aztertzen dute.

2. Motibaziorako gakoak

80ko hamarkadan arreta psikiatrikoaren eredu izandako aldaketa eta desgaitasuna artatzeko paradigmen ondorengo bilakaera daude proiektu honen sorrerarekin lotutako dinamika sozialen jatorrian. 80ko hamarkadaren hasieran, erakunde psikiatrikoetan barneratutako gaixotasun mentala zuten pertsonen egoerak eta Espainiako une soziopolitikoak arreta-eredua aldatzea sustatzen zuen mugimendu profesional kritikoa bultzatu zuten. Profesional horien asmoa zen pertsona horien oinarritzko eskubideak urratzen zituen espetxeratze-eredu batetik kolektibo horren osasun-arretaren eta errehabilitaziorako eta gizarteratzeko mekanismoen beharra aitortzen zuen beste batera igarotzea. 1986an osasun mentalaren erreformaren legea onetsi zenean, eredu berria sortzeko esparrua ezarri zen.

Proiektua hasi zen urteetan, estigma soziala gaur egun baino handiagoa zen, eta artean ere sortu gabe zeuden gaixotasun mentalaren arretarako eredu berria gauzatuko zuten laguntza-baliabideak eta -proposamenak. Gaur egun ere, La Fagedako pertsonak adierazi dute etsipenez heldu ziotela proiektuari, aukera faltaren aurrean.

18 www.fageda.com/es

19 www.fageda.com/es/modelo-la-fageda/premios-reconocimientos

20 La Fagedari buruzko kasuak aztertu dituzten unibertsitateen artean honako hauek daude, besteak beste: IESE, ESADE, La Salle, San Telmo, IPADE (Mexiko) eta Harvard, Ameriketako Estatu Batuetan.

Proiektuaren bultzatzailea, Cristóbal Colón, psikologo kliniko gisa aritzen zen La Garrotxako psikiatrikoan. Lege-testuinguru berriak²¹ eta okupazioa eta lana bere gaixoen bizitza duintzeko bide egokia zirelako konbentzimenduak eraman zuten Oloteko Udalari kooperatiba bat irekitzea planteatzera. Hasieratik, buruko gaixotasuna duten pertsonak proiektuaren bazkide izan dira, eta gaitasunak dituzten pertsonen parte-hartze herritarrak planteatzen duen arazo soziala konpontzeko borondatea da enpresa proiektuaren motibazio nagusia.

La Fageda, SCCL²² Kataluniako kooperatiba bat da, enplegu-zentro berezia, eta erronka sozial horretan lagundu nahi du, irabazi-asmorik gabeko enpresa-jarduera batekin. La Fageda Fundazioaren mende dago enpresa. Patronatua, fundatzailea buru dela, Asistentzia Zerbitzuen Fundazioko²³ patronatuko kideek eta enpresa-munduko, nekazaritzako elikagaien sektoreko eta Kataluniako unibertsitateetako kideek osatzen dute, gizarte-arazo bati ekarpenak egiteko borondate horretatik gobernatzeko ahaleginaren zati gisa, eta egoera ahulean dauden pertsonen bizi-kalitatea erdigunean jarritz.

La Fagedaren ezaugarri garrantzitsua da lehendabizi jartzen duten balioa edo printzipioa pertsonak direla. Pertsona zehatzak, proiektuan parte hartuz laneratzearen eta gizarteratzearen erronkari aurre egiten diotenak. Balio horrek eskualdeari gogor lotzera eramaten ditu langileak. Bertan bizitzea da proiektuan onartua izateko irizpideetako bat. Bestalde, kokapena aukeratzeko arrazoia da potentzial terapeutikoa duen ingurunea eskaintzea eta gaitasun desberdinak dituzten pertsonentzako jarduerak ahalbidetzea. Diru iturri nagusia esnekien fabrika bada ere, marmeladen atalak aukera ere ematen du urritasun maila handiagoa duten pertsonentzat lanpostu egokiak sortzeko. Behi-haztegiak eta finkaren lurak aukera ematen dute narriadura kognitibo handiena duten pertsonen jarduera egokia eskaintzeko. Bestalde, jarduera natura-ingurune babestu batean garatzeak enpresak ingurumena hobetzeko duen konpromisoa bultzatzen du.

Beste bereizgarrietako bat da irabazi asmorik gabeko enpresa izatea. Soberakinak ez dira mozkin gisa banatzen, eta berrinbertitu egiten dira, produktu eta prozesuen kalitatea, alde batetik, eta, bestetik, bazkideen lan- eta bizi-baldintzak hobetzeko. Ordainsari-politikak bermatzen du langile guztiek lanbide arteko gutxieneko soldata, gutxienez, jasotzea eta 1:6 muga ezartzen du gutxieneko eta gehieneko ordainsarien arteko ratio gisa.

Fundatzailea da proiektuaren asmoa eta kultura inspiratu dituen pertsona karismatikoa da. Kultura hori La Fagedako pertsona guztiek parteka dezaten mekanismoak eta tresnak ezartzen ditu erakundeak. Zehazki, barne-komunikaziorako mekanismoak dituzte, pertsona guztien parte-hartzea ahalbidetzeko egokitzen direnak (batzarrak, barne-koordinaziorako guneak, aldizkariak, taulak, jardunaldiak edo posta elektronikoa).

La Fagedaren sortzaile eta zuzendariaren adinak proiektuaren nortasunari eusteko erronka planteatzen du gaur egun, eta haren figura oso markatuta dago. 2018an, Pertsonen Arloa indartu zen, proiektuaren printzipioak eta balioak finkatzera bideratutako prestakuntza eta partaidetza-prozesuak sustatzeko bitarteko gisa. Ikuspegi horretan sartzen dira "La Fageda

21 1982an, Elbarriak Gizarteratzeko 1982ko Legea (LISMI) onetsi zen, enplegu-zentro bereziak sortzeko oinarriak ezartzen dituen.

22 Erantzukizun mugatuko sozietate kooperatibo katalana.

23 Fundazio hau 1997an sortu zen, plantilla hazten ari zela ikusirik, asistentzia-zerbitzuak kudeatzeko.

2020” moduko ekimenak, eta baita proiektuaren historiari eta kudeaketa-sistema edo -tresnei buruzko prestakuntza-ekintzak ere; “La Fageda 2020” ekimena balioak eta helburua birformulatzeko partaidetza-prozesua izan zen, eta proiektuko kide guztiek (kooperatibistek, fundazioko langileek eta zerbitzuekin lotutako pertsonak) parte hartu zuten.

Egungo gizartearen beste elementu batzuek proiektuaren motibazio-testuingurua indartzen lagutzen dute, eta honako hauek aipa daitezke horien artean:

- Gizarte-zerbitzuez arduratzen diren administrazio publikoek beren eskaintza osatzen duten ekimen mota horiek babesten dituzte, eta elkarrekiko lankidetzak-harremanak ezartzen dituzte osasun- edo laguntza-zerbitzuak emateko orduan. Proiektuaren historian, La Fagedak administrazio publikoek itxiera-arriskuan dauden beste enplegu-zentro berezi batzuen jarduera xurgatzeko egindako eskaerei erantzun die, baita, azken urteotan, baztertuta geratzeko arriskuan dauden pertsonak plantillan sartzeko eskaerari ere.
- Azken hamarkadetan, desgaitasuna duten pertsonen arreta emateko moduen bilakaera sortzen ari da lanerako eta gizartean eta politikan parte hartzeko eskubideen aitortpen handiagoa. Horrek La Fageda bezalako proiektuak indartzen ditu, eta proiektuak lantzen duen bizi-kalitatearen horizontea bideratzen du.
- Desgaitasunen bat duten pertsonen gizarteratzearekiko sentsibilitate sozialak edo gaixotasun mentala hobeto ezagutzeak mota horretako proiektuak babesten dituzten kontsumo-dinamikak bultzatzen ditu.
- Hurbileko kontsumoa sustatzea, produktu tradizioaletara itzultzea (“baserriko jogurta”, adibidez), natura gehiago errespetatzen duten bizimoduak eta horien antzeko gizarte-dinamikak ari dira kooperatibaren jardueretako batzuk bultzatzen, hala nola plantillako langileek kontsumitutako barazkiak, lorezaintza eta etxaldeari egindako bisitak.

3. Legitimitaterako gakoak

Honako hauek dira proiektu honen legitimaziorako gako izan diren elementuetako batzuk:

- Gizarte-arazoa konpontzen laguntzeko lankidetzak eskaintzea. Hasieratik, Cristóbal Colón jaunak nahasmendu mentala duten pertsonen eta haien familien kolektiboa inplikatu zuen, eta proiektua abiaraztean eta finkatzean akordioak eta aliantzak sortu zituen tokiko administrazioekin eta osasun- eta gizarte-arretako zerbitzu publikoekin. Hainbat administrazio publikok sariak emanez egin diote aitortzen proiektuari.
- Proiektua eskualdean dimentsionatzea, bere testuinguru sozialean sinesgarria eta onargarria izan dadin. Eskualdean bizi den kolektiboarentzat enplegua sortzeko gaitasunari lotuta daude berrikuntza eta marketin estrategiak. Proiektuak ez du nahi hedadura geografikoan haztea, bere ekarpena jarduerarekin eta jardueraren bidez laguntzen duen gizarte-erronkan sakontzea baizik, ez bakarrik ekoizpen-jarduerarengatik, bisitariak ere erakarriz eta lurraldearen ingurumen-iraunkortasunari lagunduz.
- Legitimitatearen gakoetako bat enpresa-arrakasta da, erakusten baitu posible dela arrakastaz lehiatzea multinazionalen merkatu-kuotarik handiena duten merkatuetan,

merkatu arruntean enplegatzeko zailak diren langileekin sostengatzen den proiektu batekin. Saltzeko duen argudioa produktuaren kalitatea da, ez proiektuaren dimentsio soziala.

- Gardentasuna gizartearekiko komunikazioan, datu ekonomikoak, gizarte- eta ingurumen-inpaktuaren datuak eta enpresaren alderdi soziala agerian uzten duen ate irekien politika emanez. Politika hori bisiten atalean, proiektua ezagutzeko jardunaldietan eta unibertsitatearekiko kolaborazioetan zehazten da, baita Interneteko eta sare sozialetako presentzian ere.
- Komunikazioan pertsona guztiak ikusgai izatea proiektuaren politika da, bai barne-dokumentuetan edo instalazioetara egindako bisitetan, bai sarietarako sortutako foro edo materialetan, bai prentsan edo telebistan egindako agerraldietan. Langileek aktiboki parte hartzen dute kanpo-komunikazioko ekimen horietan guztietan.
- Enpresa-arrakasta ez da oharkabean pasatu komunitate akademikoarentzat edo prentsa ekonomikoarentzat. Alde horretatik, unibertsitateekin lankidetzan dihardute, bai La Fageda ereduaz aztertzeko, bai hainbat gaitan unibertsitateko lanak egiteko, eta presentzia aktiboa dute komunikabideetan.

4. Gaitasunerako gakoak

Sortu zenetik, jardueraz aldatu da, nahasmendu mentala duten pertsonen kolektiboaren enplegu-beharrei erantzuteko. Errentagarriak izanik, proiektuko pertsonen lana emateko aukera ematen dioten jardueretan aritzen da La Fageda. Oso zehatza da La Fagedako pertsonen profila: adimen urritasuna, nahiz eta hasieran buruko nahasmenduaren ondorio zena bakarrik artatzen zuten. Azken urteotan, baztertuta geratzeko arriskuan dauden kolektiboak zabaldu zaie, eta hori bat dator eskaini dezaketen lan motarekin. Antzeko erronkak dituen kolektibo bat lehenestea da ekoizpen-jarduerak hautatzeko gakoetako bat. Bestea, enpresaren ingurune naturalarekin bateragarriak izatea.

Alde horretatik, berrikuntza norabide bikoitzean bideratzen da, produktuen eta prozesuen kalitatea hobetzea errentagarriagoa eta lehiakorragoa izateko, eta, gainera, lan-baldintzak hobetzea edo lanpostuak pertsonen egokitzeari. Azken urteotan, asko hazi da ekoizpena, ekoizpen-prozesua bizkortzea, produktuaren kalitatea hobetzea edo lantegian higieena izatea ahalbidetzen zuen teknologia txertatuta. Zenbait unetan, uko egin diote hobekuntza teknologikoak ezartzeari, baldin eta lanpostuak galtzea eragiten bazuen. Beste estrategietako bat dibertsifikazioa da, lanerako muga gehiago dituzten pertsonen beren gain har ditzaketen jarduerak txertatuz. Marmeladen atala, lorezaintzarena edota kooperatibako bazkideen kontsumorako baratzeazaintza proiektua dira horren adibide.

Barneko kultura-lanak proiektu komunaren bidez kolektibo gisa lan egiteko gaitasuna indartzen du. Barne-jarduerak, komunikazio-kanalek eta prestakuntzak ahalbidetzen dute. La Fagedak ez du lan komertzialik egiten. Lehen etapan, jogurtak ematen zizkieten Kataluniako ospitaleei eta eskola-jantokiei, sortzailearen kontaktu sareari esker. Fabrikazioa finkatu ondoren, langileek merkataritza-lana egin zuten eskualdeko udalerrietan, beren produktuak Kataluniako supermerkatuetan sartzeari lortu arte. Bi estrategia nagusi mantentzen dituzte beren produktua ezagutarazteko: beren

produktuaren kalitatea eta beren proiektua eta hura gauzatzen dutenak ezagutzeko aukera ematen duten bisitak.

Errentagarritasunari eta zilegitasun sozialari eusteko gaitasunean funtsezkoa da Bisiten Saila; La Fageda bisitatzen dutenei arreta eman eta lagundu egiten die, balioak eta proiektua azaltzeko. Onibarrak, aldez aurretik hitzartuta, hainbat adinetako ikasleen, akademikoen, enpresako pertsonen, gizarte-erakundeen, erakundeen eta familien bisitak jasotzen ditu urteko egun guztietan. Bisitaldiak mugatu egiten dira, ingurunea zaintzeko eta produktuaren eta haren kulturaren transmisio egokia ziurtatzeko.

5. Potentzial eraldatzailea

Proiektu honen potentzial eraldatzaile nagusia herritartasuna eraikitzeke egiten duen ekarpena da.

- Pertsona zaurgarriak gizartean integratzeko aukera ematen du. Fabrikako lanaz gain, langileak lan-merkatu arruntean sartzea bultzatzen du, eta, patologiaren bilakaeragatik, lan arrunta mantendu ezin badu, La Fagedara itzultzeko aukera bermatzen dio pertsonari. Horrek aukera ematen die desgaitasunen bat duten pertsonari beren buruarekiko duten begirada aldatzeko. Duintasun zentzua berreskuratzen dute, beren gaitasunetara egokitutako lanaren bidez. Enpresa jardueraren soberakinak eskualdeko herrietan ezintasunen bat duten edo bazterketa arriskuan dauden pertsonen bizitza normalizatzen duten beste egoitza edo aisialdi zerbitzu batzuk ahalbidetzen ditu.
- Gizarte-imaginarioa eraldatzen du, eta sozialki “desgaitutzat” jotako pertsonak aurkezten ditu enpresa-proiektu arrakastatsu baten protagonista gisa. Bisitak dira produktuaren dimentsio soziala ezagutarazteko gune nagusia, zeinetan langileek berek azaltzen duten proiektua eta beren lanari ematen dioten zentzua. Bertako produktuak merkaturatzean, La Fagedak ez du aipatzen enplegu zentro berezia dela. Beren produktuak kalitatearen arabera lehiatu daitezten lan egiten dute; haien prezioa lehiakideen produktuena baino handiagoa ere bada. Gizarte komunikabideetan egotea beste bozgorailu bat da kolektiboari eta haren proiektuari ikusgarritasuna emateko.
- Gizarte-ekintzailatzaz bestelako hurbilketa bati buruzko hausnarketa eta ezagutza sortzen du, eta erakusten du helburu sozialek enpresa-proiektu arrakastatsuak dinamiza ditzaketela. Gizarte- eta enpresa-proiektuaren esperientziari buruzko hausnarketa “La Fageda Eredua” deiturikoan sistematizatuta dago, eta beste erakunde eta enpresa batzuekin egindako jardunaldien bidez partekatzen da. Enpresak unibertsitatearekin batera lan egiten du ikerketa-proiektuetan eta hainbat unibertsitate-lanetan.

Banka etiko eta alternatiboa

1. Deskribapena

Banka etikoko hainbat proiektuk 20 urte baino gehiago daramatzate funtzionatzen Europan, finantza-bitartekaritzako jarduera egiten duten enpresa gisa. Horietako batzuk bankuak dira (eta, beraz, edozein finantza-erakunderi EBko banku-erregulazioaren esparruan aplika dakizkioken erregelamenduen mende daude), eta beste batzuek mota askotako finantza-zerbitzuen kooperatiben forma hartzen dute, herrialde bakoitzaren legedien arabera. Horietako asko Europako Banku Etiko eta Alternatiboen Federazioan biltzen dira (www.febea.org).

2. Motibaziorako gakoak

Proiektu hauen sorreran identifika daitezkeen dinamika sozialak bi motatakoak dira. Batetik, kreditu-eskubideari buruzko izaera politikoko gogoeta, finantza-erakundeek eskubide hori betetzeko konpromisoa duten subjektu gisa duten rol soziala berrikustea dakarrena. Bestetik, kontsumo arduratsuko mugimenduei lotutako herritarren asmoa, finantza-erakundeekin lan egin nahi duena, herritar horien dirua ondasun komuna eraikitzeke erabiltzen dutela bermatzeko.

Proiektu hauek sustatzen dituzten sozioegiturek konpromisorako (eta baliabideak bideratzeko) interesa duten erakundeak biltzen dituzte nagusiki, eta interes hori ez dago haien inbertsioetarako itzultze ekonomikoarekin lotuta, proposamen alternatibo baten balio sozialarekin baizik. Eskuarki, proiektuaren hasierako fasean "nukleo gogorra" osatzen duten hirugarren sektoreko erakundeak, elizak, sindikatuak... biltzen dituzte. Erakunde horiek diagnostiko komun bat partekatzen dute finantza-eremuan eraldatu behar denari buruz, eta zenbait ezaugarri etengabe mantentzea ahalbidetzen duten mekanismoak ematen dizkiote proiektuari. Horien artean, honako hauek azpimarratu ditzakegu:

- Gobernantza kooperatiboa (forma juridikoa ez da beti halakoa). Horrek esan nahi du akziodun lauso bat duela, zeinean posizio nagusiak lan iraunkor baten bidez artikulatzen diren, batzarretan botoa ematea baino askoz harago doan oinarri sozialarekin. Boto-eskubide horrek esperientzia horietako batzuetan "pertsona bat, boto bat" eredua mantentzen du (kapital-haztapenik gabe), eta mugak ditu ordezkartzen kopuruan, eta gero eta aukera handiagoak ditu geroratuta eta online geroratuta parte hartzeko mekanismoak erabiltzeko.
- Barne-dokumentuetan (estatutuak, araudiak) murrizketak espekulazio-praktikei, paradisu fiskalak erabiltzeari, ihes fiskaleko estrategiak erabiltzeari eta abarri.
- Goi-zuzendaritzako kideentzako konpentsazio-sistemak (eskuarki gutxieneko eta gehieneko ordainsarien arteko ratorako ezarritako muga bat dago, Federazio osorako 1:7an finkatuta dagoena).
- Kredituen gizarte- eta ingurumen-inpaktua egiaztatzeke barne-mekanismoak, kredituok emateko eska daitezkeen baldintza gisa.

- Gobernu-organoek erakundearen misioa mantentzeko erantzukizuna izatea, eta kudeaketa-organoak gainbegiratzeko eta kontrolatzeko erantzukizunak izatea.
- Erakundearen zirkuitu ekonomikoari buruzko informazio argi eta osoa eskatzea.
- Dibidenduen banaketa mugatzea; horrela, sortutako onura gehienak proiektuan geratzen dira. Erakunde batzuek ez dituzte dibidenduak banatzen, eta Federazioak

Dinamika espezifikoak daude egitura osoan kulturaren funtsezko elementuak eta erakundearen balioak txertatzeko, proiektua garatu ahala, teknoegituraren eta sozioegituraren arteko kontaktua eta elkarreragina eta komunitatearekiko hurbiltasuna bultzatuz (kasu batzuetan egitura teknikoen mugak orekatzen dituzten bazkideen egitura espezifikoekin).

Motibazio-testuingurua ekimen horiek sortzen diren gizarte-errealitatearen elementu batzuetan oinarritzen da, eta, horien artean, honako hauek azpimarratu ditzakegu:

- Herritarren sektore batzuek (pertsonak eta erakundeak) gero eta eskari handiagoa dute sektorean eraldaketak sortzeko, eta horrek finantza-produktuak arduraz kontsumitzeko dinamikak eta mobilizazioak sortzen ditu, arau-esparrua hainbat mailatan eraldatzeko eskatuz.
- Gaur egun artatzen ez diren sektoreak daude, bai hazten ari diren eten digitalengatik (batez ere adinekoei eragiten dietenak), bai finantzaketa eskatzen duten pertsona eta erakundeengatik (% 1000tik gorako tasak dituzten lukurreria-maileguen burbuilak itzuli direla hauteman da), bai herri txikietako operadore handiak erretiratzeagatik, batez ere landa-eremuan.
- Administrazio publikoen zenbait ekimen, banka etikoan aliatu naturalak aurkitzen dituzten sektore espezifikoetarako (emakumeak, gazteak, iraupen luzeko langabeak, etorkinak) mikrofinantzazio-mekanismoak sortzeko interesa dutenak.

3. Legitimitaterako gakoak

Ekimen horietako batzuek jarrera publiko aitortuak sortu dituzte estatu eta Europa mailako lege-aldaketan alde. Horien artean, honako hauek azpimarratu daitezke:

- Federazioaren inplikazioa finantzairakunde buruzko eztabaidan, Europako Parlamentuko kide kopuru esanguratsu bat inplikatzeko eta beste eragile garrantzitsu batzuekin aliantza-lana eginez; honako hauekin, adibidez: Social Economy Europe (www.socialeconomy.eu.org), Global Alliance for Banking on Values (www.gabv.org) eta Finance Watch (www.finance-watch.org).
- Arau-aldaketa batzuk estatu mailan, hala nola Italiako *Banku Testu Bateratuan* (TUB) finantza etikoak aitortzen dituen artikulua espezifiko bat sartzea, adieraziz ezaugarri hauek dituztela:
 - *Gizarte- eta ingurumen-alderdiak kontuan hartzen dituzte finantzaketa guztietan.*
 - *Emandako kreditu guztien berri eman dute.*
 - *Gutxienez % 20 bideratzen dute gizarte-enpresetarako eta irabazi-asmorik gabeko erakundeetarako kredituetara.*

- Ez dute dibidendurik banatzen, eta etekina norberaren jardueran berrinbertitzen dute.
- *Orientazio demokratiko argia duen gobernu-sistema eta antolaketa-eredua hartzen dituzte, akziodun lausoak ezaugarri dituen.*
- *Dauzkaten ordainsari-politiketan, gehieneko ordainsariaren eta batez bestekoaren arteko ratioa ez da 5 baino handiagoa.*
- Banka-eredu honekin zerikusia duten klausula espezifikokoak sartzea udal finantza-zerbitzuen hornitzaileak kontratatzekeko pleguetan.

Proiektu hauen zilegitasuna indartzen duen beste elementu garrantzitsu bat finantza-jarduerari eta lurralde-elkarrekintzako dinamikei esker lankidetzat-loturak estutzen doazen sektoreetan duten inplikazioa da. Erakunde horien kultura-lana eta ikusgarritasun publikoa ezagunagoa den sektoreen artean, ekonomia feministaren proposamenetan duten inplikazioa nabarmendu dezakegu, bai eta ingurumen-iraunkortasunarekin (berriztagarriak, agroekologia) eta nazioarteko lankidetzarekin (errefuxiatuekiko elkartasuna, bidezko merkataritza) lotutako hainbat sektoreekin duten konpromisoa ere.

Azkenik, kontuak emateko dinamikak nabarmendu behar dira elementu legitimatzaile gisa. Izan ere, gardentasun-politikek dinamika horiei laguntzen diete, eta, balantze sozial egiaztagarrien bidez, finantza-arlokoak baino askoz informazio gehiago biltzen dute.

4. Gaitasunerako gakoak

Hainbat txostenek²⁴ frogatzen dute proiektu horiek finantza-proposamen iraunkorra sortzeko duten gaitasuna, finantza-egitura onekin eta kreditu-zorroetan banku-merkatuaren batez bestekoa baino kalitate handiagoekin.

Beren gaitasunaren alderdi oso garrantzitsu bat beren lehentasunen parte diren sektore jakin batzuetako ezagutza espezializatuan funtsatzen da. Merkatu ezagutza hori hainbat faktoreekin lotuta dago. Alde batetik, proiektu horiek inplikatzeko gai diren profesional motak eta eskaintzen zaien erreferentziazko ingurunearekiko prestakuntza- eta interakzio-aukerak. Bigarrenik, proiektu horiek espazio horietatik hurbil daudelako eta informazio garrantzitsua erabiltzean bi norabideko gardentasuna dutelako, finantzaketa eskatzen duten proiektuen gizarte- eta ingurumen-elementuak barne. Hirugarrenik, prozesuak eta gaitasun teknikoak erakunde horiek espezializatzen diren sektoreetara egokitzea²⁵. Azkenik, erakunde horien

24 Ikus, adibidez, honi buruzko txostenak: "Las finanzas éticas y sostenibles en Europa". Lehen txostenaren gaztelaniazko bertsioa hemen deskargatu daiteke: www.fiarebancaetica.coop/blog/las-finanzas-eticas-y-sostenibles-en-europa-primer-informe.

25 Alde horretatik, interesgarria da oraintsu egindako ikerketa bat, izaera kooperatiboko bankuek eta Latinoamerikako eta Karibeko eremuko merkataritza-bankuek zailtasunak dituzten maileguen tratamenduan (NPL, *non-performing loans* terminologia anglo-saxoian) duten eraginkortasunari buruzkoa. Ikerketaren ondorioek erakusten dutenez, banku kooperatiboak eraginkorrak dira zuzendaritzetako kideen gaitasun horregatik eta erabilitako teknologien egokitasunagatik. Jiménez-Hernández, I., Picazo-Tadeo, A. J. and Sáez-Fernández, F. J. (2019), "Are LAC cooperative and commercial banks so different in their management of non-performing loans?". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90: 419-440. doi:10.1111/apce.1221.

sozioegiturak berak, sektore horietan adituak diren pertsona eta erakundeek, informazioa eta harremanetarako aukerak ematen dituzte partaidetza-mekanismoen bidez, elkarren ezagutza indartzeko.

Erakunde horien gaitasuna indartzen duen beste elementu bat kontrol-posizioak balia ditzaketen inbertitzaileekiko independentzia da, izan inbertitzaileak, alderdi politikoak edo edozein erakunde mota.

Kultura-lanari eta eredu horrekin konprometitutako herritarrak biltzeko gaitasunari esker, balio bereizgarri gisa onar daitezke garatutako finantza-jarduerak gizartean duen eraginari lotuta dauden elementu batzuk, nahiz eta produktuaren/zerbitzuaren baldintzekin edo sarbide-erosotasunarekin zuzenean lotuta ez egon. Elementu hori bereziki esanguratsua da funtsak erakunde horietan utzi nahi dituzten pertsonak eta erakundeak sartzeko, eta, horregatik, funts propioen hazkundeak bere alde dauka "ordainsari etiko" hori; izan ere, horri esker, kooperatiben proiektuek kapitalean hazteko dituzten zailtasunak konpentsatu daitezke neurri batean.

5. Potentzial eraldatzailea

Esan dezakegu deskribatu ditugun banka etikoko proposamenek lehen aipatu ditugun hiru eremuak eraldatzeko konpromisoa hartzen dutela. Alde batetik, zirkuitu ekonomiko berriak proposatu dituzte erakunde tradizionalak uneren batean artatu ez dituzten edo erakunde horiek abandonatu egin dituzten eremuetan, hala nola mikrofinantzazioa, garapen komunitarioa, gizarteratzea, agroekologia edo etxebizitza eskuratzeko eredu alternatiboak (beste kasu batean ikusiko dugun *cohousing* delakoa, adibidez).

Bigarrenik, arau-esparruen eraldaketaren alde aktiboki lan egiten dute, eta dagoeneko azaldu ditugu lorpen esanguratsu batzuk. Azkenik, kultura-lana haren misioaren parte da, herritarren erantzukizunetako bat izateaz gain, haren jarduera modu iraunkorrean hobeto garatu ahal izateko baldintzak sortzen baititu.

Energia berriztagarrietako kolaborazioko proiektuak

1. Deskribapena

Energia-kontsumoaren esparruan, azken urteotan, herritartasunaren eremuko energia berriztagarriko era askotako proiektu ugari jarri dira martxan. Erosketa kolektiboetatik abiatutako banakako autokontsumotik abiatuta, eskaeraren kudeaketa konprometitua sustatzen duten proiektuetara, eta autokudeaketa kolektiboko proiektuak. Horietako asko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sareko energia berriztagarrien sektorean²⁶ biltzen dira, eta proiektu berri asko Greenpeaceen klima-aldaketaaren aurkako herritarren alternatiben atarian daude aipatuta²⁷.

2. Motibaziorako gakoa

Proiektu horien sorreran identifika daitezkeen dinamika sozialak lotuta daude, oro har, energia-kontsumoak jasangarritasunean duen eraginarekin eta kontsumitzen dugun energia sortzeko moduan aldaketak egiteko premiarekin. Kontsumo arduratsuaren aukera horren osagarria da izaera politikoagoa duen konpromisoa, gizartea sentsibilizatzearekin eta merkatu hori arautzen duten arau-esparruak eraldatzeko eragin politikoarekin lotura duena.

Printzipio horiei eustekak gobernantza-eredua eskatzen du: esperientzia horietarako oso modu orokorrean izaera kooperatiboa duena, oso zabalak ez diren sozioegiturekin eta, beraz, gizarte-oinarriaren portzentaje adierazgarria inplikatzeko duten partaidetza-dinamikekin. Barneko kultura-lana erakunde horien lehentasunetako bat da, eta, sentsibilizazioari ez ezik, beste alderdi batzuei ere eragiten die, hala nola kontsumo-jardunbide egokien trukeari, aholkularitza adituari eta barne-lankidetzari.

Elementu motibatzaile garrantzitsu bat arlo horretan gero eta handiagoa den gizarte-sentsibilitatearekin lotuta dago, proiektuko partaideek duten gizarte-balioaren pertzepzioa indartzen baitu. Arau-esparruei dagokienez, badaude horrelako proiektuak bultzatzen dituzten egoera mesedegarriak, baina, Estatuko esparruen ezegonkortasunaren ondorioz, testuinguru-elementu hori ez da beti horrelakoa izaten.

3. Legitimitaterako gakoak

Proiektu horien legitimitate-iturri nagusia gizarte-inpaktua identifikatzea da, proposamenek gero eta onarpen handiagoa baitute. Beste eragile esanguratsu batzuek (nazioarteko erakundeetatik administrazio batzuetaraino) ildo bereko kontuak planeatzen dituzte, gizarte-

²⁶ www.economiasolidaria.org/union-renovables

²⁷ <https://es.greenpeace.org/es/en-profundidad/cambia-la-energia-no-el-clima/alternativas-energia-cambio-climatico>

eragile guztien energia-estrategietan aldaketak sustatzen dituen korrontea sortuz, hornidura pribatutik askotariko sektoreetaraino, hala nola finantzak eta elikaduraren industria.

Esperientzia horien funtzionamendurako barne-mekanismoek, bereziki energia berriztagarria merkaturatzen dutenenean, aplikatutako prezioen eskeman gardentasun handia dute bereizgarri gisa, eta hori, eskuarki, kontsumoa optimizatzeko aholkularitza-zerbitzuekin batera etortzen da.

Eragin politikoaren arloan, ekimen horiek aliantza interesgarriak lortu dituzte azken urteotan gizarte-eragile esanguratsuekin, eta nolabaiteko protagonismoarekin parte hartu dute kontsumo-trantsizio batzuetan. Bereziki, toki-administrazioekin egindako lanaren ondorioz, erakunde horiek dinamismo esanguratsuak sortu dituzte eremu horretan.

4. Gaitasunerako gakoak

Horrelako esperientzietan funtsezkoa da gizarte-oinarriak hainbat alderditan borondatez parte hartzeko dinamikak garatzea. Boluntarioaren rola onartzea funtsezko faktorea da, eta gobernantza-dinamikak zeregin hori indartzeko diseinatuta daude.

Energia berriztagarrien eremuak etengabe gehitzen ditu garapen teknologiko berriak, horietako asko horrelako proiektuek proposatzen duten energia eskaintzaren eredura egokitzeko modukoak. Halakoak aplikatzeak dituen aukerak erabiltzen ari dira proiektu horiek beren proposamenaren balioa indartzeko.

Lehen adierazi dugun bezala, lege-esparruek eragin handia izan dezakete proiektu askoren bideragarritasunean. Eragin politikoko lana nahitaezko eskakizuna da kasu honetan, eta proiektu horietako askok (eskuarki aliantzan) intentsitate handiz garatzen dute.

Haiei izaera dela eta, energia-sektorearen berezko zirkuitu ekonomikoaren zati handi bat (sorkuntza eta banaketa, adibidez) ez dago proiektu horien esku, eta, beraz, merkatuan jarduteko duten gaitasuna oso baldintzatuta egon daiteke. Beraz, sektore honetan funtsezko elementuak dira aliantza-lana egitea eta lehiakortasun-desabantaila horiek aitortu eta eredu alternatibo baten aldeko hautuaren parte gisa onartuko dituzten pertsona eta erakunde kontsumitzaileen oinarri bat izatea.

Ekonomia- eta finantza-autonomiari dagokionez, kooperatiba-proiektu horiek akziodun lauso bat dute, proiektuari "ordainsari etikoa" aitortzen diona, eta parte hartzen dute kontroleko akziodunak sartzeari saihesten duten inbertsio-eragiketaren batzuetan.

5. Potentzial eraldatzailea

Proiektu horien potentzial eraldatzailea, lehenik eta behin, eragile global handien energia-kontsumoaren transferentzia egiteko benetako aukera ikusarazteko gaitasunean oinarritzen da. Autogenerazio kolektiboko proiektu batzuek ere erakusten dute burujabetza energetikoaren bidean aurrera egiteko aukera, edo, behintzat, iturri berriztagarrietara mugatuko den eskaera sortzekoa.

Komunitateetako inpaktua ere kulturala da, eta herritarrek energiari buruz duten kontzientzia eraldatzen du, bai ikuspegi globaletik, bai komunitateekiko aplikazio zehatzean.

Azkenik, beste enpresa batzuen “kultura-kutsadura” (paradoxikoki) deitu genezakeen fenomeno bat ikus dezakegu, zeinean, eskarian izandako eragin horren bidez, operadore handien jokabide jakin batzuetan eragina izan daitekeen, bai sortze-iturrietan, bai gardentasunarekin eta bezeroei informazioa ematearekin lotutako praktketan.

Cohousing esperientziak

1. Deskribapena

Cohousing enpresak higiezinaren sustapenerako eskaintza garatzen duten egitura kooperatiboak dira. Sistema ohikoena enpresa kooperatiboak proiektua egitea da, eta instalazioen jabetza eta lurraren gaineko eskubideak dituen bakarra izatea (jabetzan edo emakida-erregimenean). Kooperatiboko kide den familia-unitate bakoitzak “erabilera-eskubide” bat eskuratzen du denbora zehatzgabe eta jaraungarrian, hileko kuota ordainduta. Espazio komunak daude, eta irteera inbertitutako guztia edo zati bat berreskuratuz egiten da, espekulazio-jardunbideak saihestuz. Xehetasun gehiago Kontsumitzaileen eta Erabiltzaileen Kooperatiben Espainiako Konfederazioak Cohousingari buruz argitaratutako txostenean kontsulta daitezke²⁸, baita *Alternativas Económicas*²⁹ aldizkariak egindakoan ere. Espainian tradizio handiena duten adibideen artean aipatzekoak dira pertsona adinduen kooperatibak, hala nola Convivir eta Trabensol, eta gaur egun Bartzelonako Udalaren planaren esparruan, Sostre Civic, La Borda eta antzeko enpresek sustatuta, garapen prozesuan dauden esperientziak.

Merezi du, halaber, bere berezitasunagatik eta proiektuak dakarren sareko lan handiagatik Kordobako patioen testuinguruan sortutako Patios de la Axerquía (PAX) ekimena nabarmentzea, zeinaren balio diferentziala, bere deskribapenaren arabera, honako honetan dagoen:

Paxen helburua eta bakantasuna –jabegoaren eta alokairuaren alternatiba gisa hartutako kooperatibismoaren beste esperientzia batzuekin alderatuta– balio handiko ondare-ingurune batean esku hartzea da, hiri mediterraneoaren bereizgarri den bizikidetzaren eguneratuz; eta auzo-kooperatiba gisa eratzearen asmoa dauka, teknikariak eta etxebizitzaren berriztatze-kooperatiba guztiak eta haien inguruan sortutako kultura-erakunde guztiak sarean jartzeko, berreskuratutako patioetara bisitetarako ibilbideak sortuz, adibidez.

²⁸ <https://bit.ly/2RmFp9k>

²⁹ Aldizkariaren 71. zenbakian argitaratutako artikulua (2019ko uztaila-abuztua).

2. Motibaziorako gakoak

Proiektu horien sorreran identifika daitezkeen dinamika sozialek badute, batez ere, elkarrekiko izaera, hau da, pertsonak kooperatiba-oinarri batean batzea bilatzen dute, beren beharrak modu jakin batean asetzeko, kasu honetan espazio bizigarria eskuratzearekin lotuta. Herritarren izaera bereziki garrantzitsua da funtsezko bi alderditan. Batetik, etxebizitza-premia hori asetzeko modu alternatiboetarako buruzko posizionamendu argia. Bestetik, komunitateetan modu jakin batean txertatzeko erabakia.

Eskuarki, kooperatiba-oinarri sustatzaileak lehentasunez interesa izaten du bizitzeko espazio bat lortzeko, eta pertsona eta familia talde kohesionatu bat osatzen du, askotan bizipen partekatuen, militantziaren, jarduera profesionalaren eta abarren aurretiko ibilbidea daramatenak. Egindako inbertsioaren gaineko itzulkin ekonomikoak lortzea, beraz, ez dago proiektu horien motibazioen artean, eta, bereziki, higiezinaren merkatuaren egungo logikarekin, jabetzakoarekin zein alokairukoarekin, bat egiten ez duten etxebizitza eskuratzeko eredu alternatiboak esploratzeko interesa lehenesten du.

Etengabe hartu behar diren eta kooperatibako pertsonen ongizateari zuzenean eragiten dioten erabakien konplexutasunak proiektuaren espirituari eusteko gobernantza-ereduak eskatzen ditu, eta horietan parte-hartze demokratikoa eta barne-gardentasuna ezinbesteko elementuak dira.

Proiektu horietako askotan, pertsonen eta familien etxebizitza-beharrak asetzea beste interes batzuekin osatzen da, eta horrek indartu egiten du taldeak mota horretako enpresa-proiektu bati aurre egiteko duen motibazioa; horien artean, hiru nabarmendu behar dira, gutxienez. Batetik, txertatzen diren komunitatearen garapenari lotutako konpromisoak. Bigarrenik, jarduera ekonomikoak hainbat eremutan garatzea, eskuarki ingurumen-, kontsumo-, zaintza-alternatibak bilatzeko sentsibilitatearen ondorio direnak. Azkenik, proiektu horiek gizarte- eta ingurumen-irizpideak sartzen dituzte diseinu- eta eraikuntza-prozesuan berean, espazioen banaketarekin, materialen erabilerarekin, energia- eta ur-kontsumoarekin, hondakinen kudeaketarekin eta abarrekin lotutako alternatibak bilatuz.

Kasu askotan, motibazio-testuingurua indartu egiten da tokiko administrazio publikoaren laguntza irmoarekin; izan ere, horrelako proiektuak bultzatzen ditu lurzorua lagatzearekin, administrazio-prozedurekin edo finantzaketarekin lotutako neurrien bidez. Hala ere, oraingoz zaila da herritarren kulturaren aldetik faktore motibatzaile bat aurkitzea, bereziki etxebizitza oraindik ere eduki nahi den ondasuntzat jotzen den arlo jakin batzuetan.

3. Legitimitaterako gakoak

Mutualitate izaera duenez, eta batez ere proiektuan zuzenean inplikatzeko den kooperatiba-kolektiboaren beharrak asetzea bideratuta dagoenez, eredu-mota horren elementu legitimatzaile garrantzitsuenek etxebizitza eskuratzeko eskubidea antolatze modu alternatibo baten bidez duten balio ikusgarriarekin dute zerikusia, eta zalantzarik gabeko interes-eremuak irekitzen dizkie gaur egungo egoeretan erosteko aukera ia blokeatuta duten kolektiboetarako. Bestalde, dinamika espekulatiboak sortzeko aukera ezabatzea legitimatzeko beste elementu bat da, eta baliteke une honetan ez aitortzea, praktika horien normalizazio soziologikoa dela eta.

Funtsezko jardueran kooperatibaren eta gainerako komunitatearen artean truke ekonomikorik ez dagoela kontuan hartuta, garrantzi handiko faktore legitimatzaile bat kooperatibak komunitatean duen eraginarekin lotuta egongo da, eta eragin hori oso modu desberdinetan sor daiteke: komunitateak kooperatibari ematen dizkion ondasun eta zerbitzuen hornidura, kooperatibako pertsonen edo kooperatibak berak sortutako jarduera ekonomikoak, bizitzan parte hartzea, etab. Legitimatzeko ahalmen handia ematen du, halaber, kooperatibak bere espazioaren kudeaketa arruntan izan ditzakeen jokabide jakin batzuek, hala nola ingurumenarekin arduratsuak diren praktikekin lotutakoek, izan daitezkeen eredugarritasunak eta herritar kontzientzia sortzekoak.

4. Gaitasunerako gakoak

Halako proiektuetan, ezinbestekoa da, bereziki proiektua diseinatzeko eta sortzeko fasean, aholkularitza-erakundeak izatea, sektorea ezagutu eta etxebizitza eskuratzeko ereduak eraldatzeko asmoa partekatzen dutenak, eta proiektuaren arrakastarako funtsezkoa izan den aliantza-mapa baten parte direnak. Eredua ezagutzen duten eta haren interesa partekatzen duten finantza-erakundeak ere behar dira. Ohikoak dira banka etikoaren eta *cohousing* proiektuen arteko aliantzak; udal programa batzuetan lurzorua emateko baldintza gisa eskatu izan dira zenbait kasutan.

Illo horretan, garrantzitsua da azpimarratzea ekimen horiek kooperatiba-oinarriak ekonomikoki bere gain har dezakeen proiektu bat definitzeko gaitasuna erakutsi dutela, eta horrek ez diola autonomiari mugarik jartzen oinarri dituen printzipioei eusteko.

5. Potentzial eraldatzailea

Cohousing-proiektuek ibilbide luzeko aldaketak eragin ditzakete oinarrizko eskubide baten asebetetzean. Ereduaren egitura ekonomikoak etxebizitza duina prezio eskuragarrietan lortzea ahalbidetzen du, eta espekulazioa saihesten duten eta, kasu askotan, lurzoruaren titulartasun publikoa mantentzen duten arau-esparruen sorreran eragiten du.

Proiektu horiek, era berean, inplikazio estua sortzen dute lurraldearekin, komunitate onen eraikuntzan inplikaturik eta, kasu askotan, merkatuaren proposamenetarako alternatibak eskaintzen diren eremuekin lotutako jarduerak garatuz edo merkatuaren egungo dinamiketan lekuri ez duten eremuak txertatuz, hala nola ugalketa-, zaintza-, elikadura- eta energia-subiranotasunarekin, hurbileko zirkuitu ekonomikoekin eta abarrekin zerikusia duten zereginak.

YOMOL A'TEL

1. Deskribapena

Yomol A'Tel³⁰ gizarte ekonomiako eta ekonomia solidarioko enpresa taldea da, Chiapasko (Mexiko) indigena tzeltal³¹ familiek eta, oro har, *lekil kuxlejalil* deritzonaren (bizitza ona tzeltal hizkuntzan) alde eta lurraldearen defentsaren alde lan egiten duten langile laguntzaileek osatua. Yomol A'Telek kooperatiben ahalegina artikulatzen du, kafearen balio-kate osoa kontrolatzeko, ekoizpenetik hasi eta beren kafetegietan zuzenean merkaturatzeraino. Taldeko enpresek produktu organikoak³² eta finantza solidariokoak ekoizten eta merkaturatzen dituzte.

Taldearen helburu orokorra eskualdeko lurralde indigenetako prozesu soziokulturelei eta ingurumenekoei laguntzea eta indartzea da, kulturen arteko elkarrizketaren bidez. Laguntza horren helburua da landa-garapen iraunkorreko prozesu bat dinamizatzea, familien eta ekoizpen-komunitateen bizi-kalitatea hobetzeko eta lurraldearen kontrola bermatzeko.

2. Motibaziorako gakoak

Duela 100 urtetik baino gehiagotik kafea izan da eskualdeko jarduera ekonomiko nagusia, ekoizleak baztertzeko dinamikak sortzen dituen merkaturatze-sistema batean; izan ere, kafearen prezioa lehengai baxu eta lurrunkor gisa hartzen da, eta kafetegiak ekoizpen-bitartekoak eskuratzeko zailtasunak dituzte.

XX. mendearen azken herenean, politika neoliberalak abiatu ziren Mexikon, eta horrek ekoizleen kalteberatasun-egoera areagotu zuen. Ekoizle horiek autoiraueneko nekazari izatetik atzerriko inbertitzaileen jabetzako kafetegi-finketako peoi izatera igaro ziren. Asistentzialismoak markatutako politika publikoek eragin zuten Gobernuaren pertzepzio soziala izatea mendekotasuna sortzen duen eta herritarren interesak babesten ez dituen erakunde gisakoari dagokiona. Pobrezia gero eta handiagoko dinamika horiei aurre egiteko, 1990eko hamarkadan ekoizle-taldeak sortu ziren, eskualde horretan bidezko merkataritza-zirkuituak bultzatu nahian.

2001ean CEDIAC: Centro de Derechos Indígenas A.C.³³ elkarteak kontsulta parte-hartzailea egin zuen Sitalako 100 komunitateren artean, zeina muturreko pobrezia eta arrazagatiko diskriminazioagatik bereziki zigortutako udalerria baita. Prezioaren eta merkaturako sarbidearen zailtasunekin batera, agerian geratu zen ez zegoela gaitasunik aleari balioa

30 Yomol A'Tel honela itzul liteke: "elkarrekin lan egiten dugu, elkarrekin gabiltza, elkarrekin amets egiten dugu" (www.yomolatel.org).

31 Chiapas (Mexiko) inguruko indigena maiak (www.yomolatel.org/).

32 Kafea, eztia eta eztizko xaboiak

33 CEDIAC Elkarte Zibila da, Jesusen Lagundiak sortua, eta laguntza eta babesa ematen dizkie komunitate indigenei justiziaren eta barne harmoniaren aldeko beren borroka prozesuan. (www.cediac.org).

gehitzeko, eta, horrela, ekoizlea kontsumitzailearengandik bereizten duen bitartekari-sare handia saihesteko. Kafea ekoizten duten 22 familia tzeltalek, CEDIACen laguntzarekin, lehen *T'sumbal Xitlha'* kooperatiba sortu zuten 2002an, esperientziatik eta porrotetatik ikasi nahi zuen sare gisa, kide diren familien interesak eta nahiak babestu eta sustatzeko. 2018an, sareak 55 komunitatetako 272 familia biltzen zituen, 10 eskualdetan banatuta. Kafea ekoiztearekin batera, ezia ekoizten dute, kafetegietako emakume eta alabek egindako xaboiak, eta kafetegi multzo bat kudeatzen dute³⁴. Japoniara, Ameriketako Estatu Batuetara eta Espainiara esportatzen dute kafea³⁵.

Indigenen mundu-ikuskeran, pentsatzeko, egiteko eta ikasteko moduak *Yomol A'Telen* kulturaren funtsezko zati dira. *Lekil kuxelajalil* (bizitza ona edo ondo bizitzea tzeltal hizkuntzan) delakoak gidatzen du kooperatiben lana. Haien ikuspuntuaren arabera, bizitza ona lortzea dute xedetzat, gainerako sorkuntzarekin harmonian. Proiektuaren helburua eskualdean ondo bizitzen laguntzea da, proiektu ekonomiko baten bidez, eta funtsezko elementuak dira kafearen kalitatea, balio-katearen prozesuen garapena, lehengaietatik hasi eta katean saltzeraino, eta lurraldearen zaintza.

Yomol A'Telek Jesusen Lagundiarekin duen lotura instituzionalak haren kultura inspiratzen du ignaziotar espiritualtasunetik. 60 urte baino gehiagoz, lurralde horretako jesuitek gizarte-eta antolaketa-proiektuei lagundu eta bultzatu nahi izan dituzte, laguntza-pedagogia ignaziotarrari jarraituz. Prozesu horietan, jesuiten beste erakunde batzuekin lankidetzan aritu dira, hala nola unibertsitateekin eta gizarte-zentroekin, eta horiek kultura-ezaugarri gisa partekatzen dute laguntza. Prozesu kolektiboen laguntzari esker, *Yomol A'Tel* prestakuntza-eta ikaskuntza-proiektu gisa identifikatu da, eta komunitateko kargudunek osatzen dute proiektu horren oinarritzko antolaketa³⁶. Komunitateko karguak koordinazio- eta gida-postuak dira, komunitateak bizi dituen beharrei erantzuteko sortzen direnak, eta testuinguruko dinamikak eta gaiak berrinterpretatzen laguntzen dutenak, mundu-ikuskera indigenaren eta haren kulturaren balioen arabera.

Hasieratik, afiliazio, negoziazio, elkartasun eta kide izateko sare gisa ulertzen da proiektua. *Yomol A'Telen* bildutako ekonomia sozial eta solidarioko kooperatibak eskolatzat hartzen dira, eta ez enpresatzat. Horrek esan nahi du, bakoitzaren eguneroko eragiketan, laguntzaile guztiek (ekoizleek, langileek eta kontsumitzaileek) gaitasunak eta kontzientzia- eta antolaketa-maila handiagoa sortzea bilatzen dela, eta, horrela, haien kultura eta lurraldearekiko loturak sakontzen direla.

3. Legitimitaterako gakoak

Jesusen Lagundiak eskualdeko biztanleekin batera hamarkadetan egindako bidearekiko fideltasuna zilegitasun iturrietako bat da komunitate indigenen aurrean. Lagun-egite (ignaziotar) hori elkarrekin egindako hausnarketa-, prestakuntza- eta gaikuntza-prozesuetan gauzatzen da, eta norbanakoen eta taldeen ahalmenak aitortzean eta komunitate indigenaren

34 Capeltic, gure kafea (www.capeltic.org).

35 Rodriguez, Oscar, sj (2018ko azaroa) *Un sueño tiene latido. Una economía al Servicio de la Comunidad. Cristianismo i Justicia*. 211. zenbakia duen koadernoaren gehigarria (245. z.).

36 Kargu komunitario horiek osatzen dute Elizaren egitura tradizionala eskualdean.

berezko kultura-erritmoak errespetatzean oinarritzen da. “Bidea egitea” edo “elkarrekin ibiltzea” gisa bizi den laguntzea. Proiektua komunitateen behar sentitu eta erreal batetik sortu da, eta, hura garatzean, “elkarrekin ibiltze” horretan, orekak bilatzen dira erritmo geldotasunaren eta merkatu-ekonomiaren erritmoaren artean, komunitateko liderrek erakundearen oinarritzko egituretan parte hartuz.

Ahalegin kolektiboarekiko koherentziak, nortasun-ikur gisa, 2015ean *Yomol A'Tel* eratzean izan du isla, kooperatiben taldeari irudi bateratua ematen dion eta prozesu eta proiektu guztiak erakunde bakar batean integratzea ahalbidetzen dien erakunde-figura gisa. Produktuaren dibertsifikazioak edo kooperatiba desberdinen irekierak ez du sakabanatu helburu kolektiboarekiko konpromiso partekatua.

Arlo teknikoan eta merkatu-arloan unibertsitateekin egindako aliantzak funtsezkoak izan dira eskakizun tekniko eta komertzial garrantzitsuak dituzten merkatuetan konfiantza sortzeko, hala nola Japonian edo Espainian, eta, horrela, kafea esportatzeko. Bestalde, unibertsitateekin eta gizarte-zentroekin egindako aliantzei esker, ikerketa-proiektuak edo ekitaldiak egin ahal izan dira, *Yomol A'Tel* proiektua eta eredia hedabide akademikoetan edo gizarte-mugimenduetan inplikaturako pertsonen eta kolektiboen artean ikusarazteko.

Proiektuaren arrakasta ekonomiko eta sozialak bestelako enpresa-eredu baten proposamena legitimatzen du, kafearen balio-kate osoa bereganatzea lortu, ekoizpenaren zati bat esportatu, eta, aldi berean, gaitasun indibidualak eta kolektiboak garatzeko asmoa bete baitute, bizikaltate hobea lortzeko, tzeltal kulturarekiko koherentzian.

4. Gaitasunerako gakoak

Lehengaien bolumenaren araberako salmenta-logikak errentagarritasun nahikoa lortzeko duen ezintasunaren aurrean, eskualdeko ekosistemarako egokiak diren kalitate-barietateen aldeko apustua egitea planteatu zen, bai eta balioa emateko eta azken kontsumitzaileari saltzeko prozesuak garatzen dituzten kooperatibak sustatzea ere. Balioa gehitzeak ekoizleen gaitasunak garatzearen aldeko apustu irmoa dakar, bestela esanda, kafearen inguruko hezkuntza eta garapen proiektu baten aldekoa. Erakundea komunitateko kargudunekin eratzeko eta elkarrekin lan egiteko estrategiak indartu egiten du proiektuaren helburu sozialari eta tzeltal kulturarekin duen koherentziari eusteko gaitasuna.

Muturreko pobrezia markatutako, deskapitalizatutako eta ekosistema oso hondatua duen eremu baten erronka horri aurre egiteak³⁷ aliantzak bilatzera bultzatu zituen. Lehenik eta behin, jesuiten unibertsitateekin, bai Latinoamerikan, bai Europan, nekazaritza ekologikoari buruzko ezagutza gehitzeko, adibidez, eta baita kudeaketa-gaietan laguntza teknikoa jasotzeko ere, hala nola marketinean, estrategian, ekoizpen-prozesuetan edo pertsonen garapenean. Bigarrenik, ikasteko eta lankidetzan aritzeko bidezko merkataritzako zirkuitu berriekin konprometitutako enpresekin, bai eta gizarte-zentroekin eta jesuiten GKE-ekin ere. Ezagutza eta esperientzia hori guztia, hainbat ikuspegitik, ikaskuntzako partaidetza-dinamiketan sartzen da, jarduera profesionalizatzeko eta proiektu ekonomikoa eta soziala arrakastaz kudeatzeko gaitasunak sortzeko. Kooperatibek gaitasunak sortzeko mekanismoak eraikitzen dituzte, produktuari balioa eranstea ahalbidetzen dutenak, eta prezio hobeak

37 Basamortutzea eta baliabide naturalen erabilera desegokia daude hondatze horren jatorrian.

lortu. Aldi berean, nekazaritza- eta basogintza-sistema kafe-biltzaileak garatzen dituzte, eskala txikikoak eta ekologikoagoak, lurraldearen aberastasuna defendatzeko. Gaitasun horiek ekonomia-, ingurumen-, gizarte- eta kultura-iraunkortasuneko prozesuetara bideratuta daude.

Gaitasunak garatzeaz gain, urteetan zehar unibertsitateekin eta gizarte-zentroekin lankidetzan aritzeak hainbat jarduera ahalbidetu ditu, hala nola esperientzien sistematizazioa, ikerketak, doktorego-tesiak edo prestakuntza edo programa kooperatiboen garapenean laguntzea. Elkarlan horrek proiektuari buruzko gogoeta egiten eta ikaskuntzak formulatzen laguntzen du, baita *Yomol A'Tel* esperientzia eta eredia zabaltzen edo historia eta kultura indigena beste gizarte batzuetara hurbiltzen ere.

Proiektuaren gaitasunaren gako garrantzitsua hausnarketa kolektiboko partaidetza-prozesuak dira. Bai proiektuaren jatorrian, bai krisi garaietan, esperientziaren berrirakurketa prozesuak antolatu ziren, proiektua berrantolatzeko edo birbideratzeko ikaskuntzak ateratzeko.

5. Potentzial eraldatzailea

Eskualdearen esplotazio-historia izan zen komunitate indigenei beren oinarrizko beharrak asetzea eta beren eskubideak gauzatzea eragozten zieten egitura eta dinamika soziopolitikoen ondorioa, eta, modu horretan normalizatu zen indigenak prekaritatearen, arbuioaren eta sufrimenduaren sinonimo direlako pertzepzioa. Proiektuaren arrakasta ekonomikoak, sozialak eta ekologikoak agerian uzten ditu familien eta komunitateen herritartasun-potentzialtasunak eta gaitasunak, bai eta merkatuan parte hartuz lurraldea garatzen egiten duten ekarpena ere, are nazioartean ere. Pertsonen eta komunitateen herritartasuna indartzeaz gain, gizarteak komunitate indigenekiko duen begirada ere eraldatzen du, gizartean herritar gisa parte hartzeko duen gaitasuna aitortuz.

Taldeak aukera ematen die familiei eta komunitateei zirkuitu ekonomikoak eraldatzeko, eta, aldi berean, beren eskubideak gauzatzeko autonomia indartzen dute, zentzu zabalean: ekonomikoak, sozialak, politikoak, kulturalak eta ingurumenekoak. Kafe organikoaren esportazioak eta merkaturatzeak ahalbidetzen die familiei eta komunitateei:

- elkarrekin ikastea, jarduera garatzeko gaitasun indibidual eta kolektibo berriak sortuz, diru-sarrerak hobetzeko eta, ondorioz, beren kulturaren arabera bizitzeko autonomia eta gaitasuna izateko;
- lurraren nekazaritza- eta basogintza-kudeaketa hobetzea, ingurumenean duen eragin negatiboa murriztuz;
- elkarrekintza sozialen sarea indartzea eta lurraldean komunitatearen interdependentzia indartzea;
- beren historia eta bizimodua kontsumitzaileengana hurbiltzea, baita oso urrutiko lekuetara ere, kafetegien bidez.

Unibertsitateekiko eta gizarte-zentroekiko aliantzek paradigma ekonomikoa eta ekonomiako profesionalen gaitasunak eraldatzeko ahalmena dute:

- Ikerketan eta transferentzian elkarri laguntzeak proiektuari buruzko gogoeta egiten, ikaskuntzak formulatzen eta pertsonengan, enpresetan eta komunitateetan gaitasun berriak sortzen laguntzen du. Aliantzan dauden proiektuek *Yomol A'Telek* garatzen duen ekonomia sozial eta solidarioaren esperientziari buruzko ezagutza berria sortzen dute, baita bere proiektuaren alderdi zehatzei buruzkoa ere, hala nola gaitasunen garapenari edo landa-garapen iraunkorrari buruzkoa.
- Horrez gain, harreman horiek laguntzen dute unibertsitateak eta gizarte-zentroak eta haien gizarte-oinarria dohaintzaren eta sorospenaren kulturaren logikatik aldentzen. Adibide gisa, azken urteotan praktika profesionalak eskaintzen ari zaizkie Espainian Jesusen Lagundiko negozio eskoletako ikasleei³⁸, beste errealitate batzuk ezagutzeko eta beren jarduera profesionalak enpresa egiteko beste modu batzuetan nola lagundu dezaketen hausnartzeko bitarteko gisa.

38 ESADE (www.esade.edu/es/programas/grados/nuestros-programas/grado-direccion-empresas/diferencia-esade/practicas-solidarias-internacionales) eta Deusto (<https://blogs.deusto.es/aprender-ensenar/experiencias-que-transforman>).

