

HERRITAR ENPRESA

Enpresa eredu berri bat
pentsatu eta egiteko proposamenak



HERRITAR ENPRESA

Enpresa eredu berri bat
pentsatu eta egiteko proposamenak



Argitaratzaileak:



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: HERRITAR ENPRESA. Enpresa eredu berri bat pentsatu eta egiteko proposamenak

© **ALBOAN Fundazioa**

© **REAS Euskadi**

Argitalpen hau ikaszabaltzen II proiektuaren parte da, zeina Eusko Jaurlaritzako Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziak eta Bizkaiko Foru Aldundiak kofinantzatu duten.



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>

EDUKIAK

1. Sarrera	5
2. Diskurtso berri bat enpresa egiteko moduz	7
2.1. Enpresa konbentzionalari alternatibak proposatzeko motibazioak	7
2.2. Herritar enpresa	8
3. Herritar enpresaren erreferentziak eta hura aritzen deneko testuingurua	14
4. Azterna praktikoak	22
5. Epilogoak	32
Eranskina: Mintegi Iraunkorreko parte-hartzaileak	35



1. SARRERA

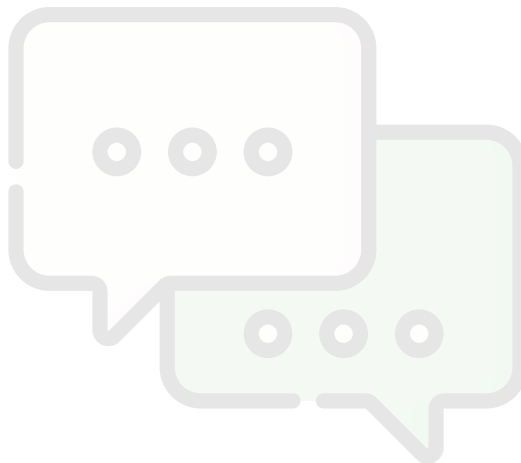


Dokumentu hau gizarte zibilaren, enpresaren, unibertsitatearen eta administrazio publikoen esparruko hainbat pertsonak egindako hausnarketa-aren emaitza da; izan ere, uste osoa dugu beharrezkoa dela gure egungo eredu ekonomikoa eraldatzea, maila globalean pairatzen dugun egungo krisi ekosozialari aurre egin ahal izateko. 2019-2020 ikasturtean, mintegi iraunkorreko dinamika bat izan dugu, hausnartzeko zer eginkizun duten enpresek ekonomia solidarioagoa, inklusiboagoa eta planeta zainduko duena ahalbidetuko duen eredu ekonomikoaren berrikuspenean. **Deus-tuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroak** egindako ikerketa batetik abiatu ginen, *“Enpresa funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritar enpresa eredu berriak”* (*“La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana”*), zeinak herritar enpresaren metafora islatzen baitu, enpresaren eginkizun soziala eraldatzeko inspirazio gisa. Dokumentuak metafora hori erabiltzen zuen sozialki aintzatetsitako bost enpresaren kasuak aztertze-ko, beren enpresa-proiektuaren bidez gizarte-eraikuntzan egindako ekarpenagatik. Kasuek motibazio-mekanismoak erakusten dituzte, bai eta erakunde horiek zilegitasun hori lortzeko garatu dituzten gaitasunak ere.

Dokumentu hau sortu duen gogoeta-gunea **ALBOAN Fundazioa** eta **Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sareak (REAS Euskadi)** deitu dute, enpresek (txikiek eta ertainek, nagusiki) lurralde baten garapenerako funtsezko eragile gisa duten eginkizun sozialari buruz hausnartzeko eta herritar enpresa eredu berriei buruzko diskurtsoari ekarpena egiteko. 2019-2020 ikasturtean *“Enpresa funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritar enpresa eredu berriak”* (*“La empresa como actor clave en la construcción de justicia social: nuevos modelos de empresa ciudadana”*) izenburupean garatutako mintegi iraunkor honen helburua Euskadiko eragile sozial eta ekonomikoak lurraldearen garapen inklusibo eta jasangarriarekin konprometitutako enpresa ereduak bultzatzen lagunduko duten ekintzak abian jartzera motibatuko dituzten proposamenak sortzea izan zen. Dokumentu hau ahalegin kolektibo horren emaitza da.

Herritartasun globala metafora indartsua da gure planeta barne hartzen duen eskubide unibertsalen horizontearekin konprometituta dagoen gizateria bat bistartzeko. Alde horretatik, *herritar enpresa* eraikitzen ari den kontzeptu bat da, egungo eredu ekonomikoa eraldatzeko ahalmen handia duena. Mintegiko topaketetan, gogoeta egin dugu ekonomia feministaren ekarpenei buruz edo lurraldeak eta haren eragile politikoek, hezkuntza-sistemak eta gizarte zibilak betetzen duten eginkizunari buruz, enpresak herritar on bihurtzeko duen motibazioari eta gaitasunari buruz. Halaber, enpresek harremanak izateko, ekoizteko eta jokatzeko duten modua eraldatzeko aukera ematen duen antolaketa-garapenari aurre egin ahal izateko gakoei buruz ere hitz egin dugu.

Dokumentu honetan, enpresa-ikuskera horri egiten diogun ekarpena jasotzen dugu, bai eta herritar ona izateko prozesuari egiten diogun ekarpena ere. Espero dugu ekarpen apal horrek eragile politiko, sozial eta ekonomikoei bultzada emateko balio izatea, justizia sozialarekin eta ingurumen-iraunkortasunarekin konprometitutako enpresa izateko eta enpresa egiteko modu berriak sortuko dituzten hausnarketa- eta erabakitze-prozesuak abian jartzeko.



2. DISKURTSO BERRI BAT ENPRESA EGITEKO MODUAZ



2.1. Enpresa konbentzionalari alternatibak proposatzeko motibazioak

EAzken hamarkadetan aldaketa handiak izan ditugu gure gizarteetan, globalizazioaren eta garapen teknologikoaren ondorioz, ikuspegi ideologiko zehatz baten barruan. Gure hausnarketari jarri diogun fokua justifikatzen duten bi alderdi nabarmentzen ditugu. Lehen, planeta osoan finkatu den eredu ekonomikoa, eta berarekin dakarren enpresaren jarduera ulertzeko modua; eta bigarrena, eredu horrek oparotasun ekonomikoa gizarte- eta ingurumen-iraunkortasunarekin bateratzeko duen ezintasuna.

Estatuen politika liberalek bultzatutako globalizazio ekonomikoak eredu kapitalistaren nagusitasuna sendotu du. Haren onura eta lehia paradigma nagusitzen da enpresa "konbentzionalari" buruzko diskurso hedatuenean. Ideia "konbentzional" horren arabera, enpresak guztien ongiari laguntzen dio etekin ekonomikoa eta lehia funtsezko emaitzak dituen jarduera ekonomikoa baten bidez.

Eredu ekonomiko horrek ingurumen-narriadura sakona eta desparekotasunerako joera gero eta handiagoa eragiten du, eta historikoki beste eredu alternatibo batzuekin batera bizi izan da; horietako batzuk tradizio luzea dute, hala nola ekonomia soziala eta solidarioa, kooperatibismoa edo gizarte-enpresa, eta desparekotasunaren hazkundera edo ingurumen-narriadura agerian geratu ahala sortu dira. Beste aukera batzuk erakusten dituzten proposamen horiek, 80ko hamarkadan enpresen gizarte-erantzukizuneko teorien eta praktiken boomarekin batera, aldaketa baten beharraren kontzientzia sustatzen lagundu zuten. Baina 2008ko krisialditik aurrera, argi eta garbi, esparru guztietatik, baita enpresa handietatik ere, eraldaketaren beharrari buruzko ahotsak altxatu dira.

Jarduera ekonomikoak erreferentzia gisa pobrezia eta desparekotasuna ezabatzea eta planetaren jasangarritasuna izan ditzan, harremanetarako, kontsumitzeko eta ekoizteko modu berriak sustatuko dituen estrategia bat behar da. Hau da, guztien ongia erdigunean jarriko duen bizitza ekonomiko, sozial eta politikoa antolatzeke moduaren eraldaketa bat. Guztien ongi horren esanahia mugatzea eta hori lortzeko legeak, politikak eta erakundeak diseinatzea da jarduera politikoaren muina. Gizarte demokratikoetan, hori eztabaida irekia da, eta etengabe taldean eraikitzen ari da. Egungo errealitatearen konplexutasunaren aurrean, estrategia on bat izango litzateke herritartasun global berri bat sustatzea, konprometitua publikoki eztabaidatzera guztien ongia zer den, hori nola lortu eta eragile ekonomiko, sozial eta politikoek bete beharreko eginkizunaz.

Herritartasun global berri batek, paradigma kapitalistaren logika nagusia zalantzan jartzen duen espiritu batekin, solidaritatea eta zaintza globala eta tokikoa bezalako balioak lantzen dituen, enpresen eta jarduera ekonomikoaren eraldaketan lagunduko luke. Zeregin horri egungo testuinguruan ekitea norbanakoaren herritartasunaren espiritua indartzetik harago doa. Gure gizarte erakundearen sare konplexua da, eta horretan enpresek zeregin erabakigarria dute, gizarte bidezkoago eta iraunkorrago baten eraikuntzan duten eraginagatik eta gaitasunagatik. Herritartasunaren kontzeptu horretan oinarrituta, gogoeta egin dugu enpresari buruz, bai eta zer egin dezakeen izateko modu berrietara igarotzeko eta beharrezko aldaketari hobeto laguntzeko.

2.2. Herritar enpresa

Gure hausnarketan onartzen dugu herritartasun demokratikoa oinarrituta dagoela gizarteko kideen harremanak eta portaerak artikulatzen dituzten eskubide eta betebeharren sistema batean, etika zibiko partekatu batean. Herritartasuna norbanakoei ematen zaizen estatusa da. Pertsonak herritarrak dira, izate hutsagatik. Erakundeak edo enpresak analogiagatik dira, izan ere, herritarrak balira bezala parte har dezakete gizartean.

Beraz, enpresa bati aplikatutako herritartasunaren kontzeptua analogia gisa erabiltzen da, enpresa zer den edo zer izan daitekeen planteatzen duen metafora gisa. Herritar gisa, eskubideen eta betebeharren sistema demokratikoan erantzukizunez parte hartzen duen eragile bihurtu nahi du, guztien ongiarekiko konpromisoaren bidez. Metafora horrek

ondorioak ditu enpresarentzat berarentzat eta gizarteak eta herritarrek enpresarekiko harremanak ulertzeko eta garatzeko duten moduarentzat.

Herritartasunaren kontzeptuari buruzko hainbat hurbilketa daude, herritar on izatea zer den eta herritar on gisa jokatzeko zer den ulertzeko modu desberdinak dituztenak, bai eta herritartasun hori garatzen zer estrategia eta prozesuk laguntzen duten ulertzeko modu desberdinak ere. Gure hausnarketak herritarren ulermen komunitaristaren aldeko hautua egiten du. "Herritartasun espiritua" aipatzean, gizarte demokratiko bateko kide izatetik datorren herritartasun horretaz hitz egiten dugu.

"Herritartasun-espirtu" hori gizabidezko moral komun baten bidez adierazten da, gizartean parte-hartzea eta bizikidetzat mugatzen duten kultura- eta arau-esparruen bidez. Etika zibiko hori eskari etikoaren maila zorrotzagoak lortu nahi dituzten proposamenei buruzko eztabaidaren emaitza da. Proposamen horiek "espirtua duten herritar arduratsu eta konprometituek" egiten dituzte; indarrean dauden marko etikoak, egungo eredu ekonomikoaren nagusitasunari eusten diotenak, zalantzan jartzen dituzten balio eta asmo moral propioak lantzen dituzte herritar horiek. Enpresaren herritartasunera hurbiltzeko modu horri *herritar enpresa* deituko diogu aurrerantzean.

Ondorengo puntuetan, zenbait baieztapen egingo ditugu, *herritar enpresa* zer den eta nola jokatzen duen zehazteko. Kontua ez da eredu bat ezaugarritzea, baizik eta enpresaren eraldaketa inspiratuko duen enpresa-herritartasunaren beste ikuskera bat aurkeztea. 1. taulan, *enpresa konbentzionalaren* kasuan dagoen herritarrekiko hurbilketa aipatzen da; izan ere, horrek ez du zalantzan jartzen egungo sistema ekonomikoaren logika, hots, *herritar enpresa* inspiratzen duen sistema ekonomikoaren logika. Taulak enpresarentzat herritartasunaren metaforarako hurbilketa modu bat edo beste hartzeak dituen ondorioak deskribatzen ditu, enpresa zer den, zer eginkizun sozial duen eta nola jokatzen duen ulertzeko aldaketa-horizontea erakutsiz.



Bereganatutako herritartasunerako hurbilpenaren inplikazioak

Gizarte guztietan, esplizituki edo inplizituki, eztabaida publiko bat garatzen da, non etikaren eta justiziaren arloko funtsezko gaiak ebazten diren, gizarteak baliotsutzat jotzen duen interes komuna eraikitzeko. Eztabaida horren parte da herritar guztiei beren izaeraren eta gaitasunaren arabera egotz dakizkiekeen eskakizunak zehaztea. Enpresa, beste edozein herritar bezala, ezin da guztiaren erantzule egin, eta gizarte-eskaera legitimoei nola erantzun behar zaien eztabaidatu beharko du barruan, bere proiektua eta jarduerak definitzeko, horiek partaide den gizartearen kausei eta erronkei ekarpen arduratsua eta egokia egin diezaieten.

Herritartasunaren kontzeptura hurbiltzeak ondorioak ditu erantzukizun-eskakizun horiek ebazteko moduan. Eredu kapitalista liberaleko herritartasunera hurbiltzean, enpresa autonomia da bere proiektua eta gainerako gizartearekin dituen harremanak definitu eta kudeatzeko. Guztien ongirako da, etekin ekonomikoa eta lehia funtsezko emaitzak dituen jarduera ekonomiko baten bidez. Bere herritartasunerako hurbiltze horretatik datorkio inpaktuak eta onurak kudeatzeko erantzukizuna, indarrean dagoen lege-esparruaren arabera, eta harago doa laguntzeko konpromisoa askatasunez hartzen duen gaitetan. Herritarren zati batekin duen kontratuaren argudioan oinarritzen da haren proiektuaren zilegitasun soziala.

Herritar enpresara hurbiltzean, aitzitik, herritartasunak gizarteko kide izatea dakar, eta, beraz, bere burua ezagutzea eta kide gisa onartua izatea. Komunitatean parte hartzeko kontzientzia horretatik sortzen da guztien ongia garatzen laguntzeko ezinbesteko erantzukizuna, solidarioki eta gainerako herritarrekin batera. Enpresak bere herritartasuna erabiltzen du gizartearen gainerakoarekin adostu duen proiektu bat kudeatzen duenean, lankidetzan eta elkarrekikotasunean egiten baitu lan, eta, beraz, guztien ongirako izan daiteke.

1. taula. Herritar enpresa bilakatu arte ibili beharreko aldaketa-bidea	
Enpresa konbentzionala	Herritar enpresa
Gizartean jarduten du. Herritartasun legezko, zibi eta politikoa.	Komunitateko kide da. Herritartasun legezko, zibil eta politikoa kide gisa.
Guztien ongia interes partikularra bilatuz lortzen da. Autonomia eta askatasuna.	Guztien ongia berdinen komunitatean parte hartuz lortzen da. Autonomia komunitatean.
Balio politiko eta moralak enpresaren kudeaketan.	Proiektuan, zerbitzu-produktuetan eta jardueretan praktikan jarritako balio politiko eta moralak. Herritartasun bertutetsua.

Herritar enpresak eztabaida publikoan parte hartzeko borondatea eta bokazioa du, gizarteak aurre egin beharreko erronkak zein diren eta bere proiektuaren bidez zer ekarpen egin beharko lituzkeen hobeto ulertzen laguntzeko. Enpresaren proiektuaren zilegitasuna eztabaida publikotik sortzen den proiektu sozialari laguntzeko duen gaitasunean oinarritzen da, eta, beraz, ezin da definitu gainerako herritarrekin hitz egin gabe.

Azkenik, bi hurbilketak bereizten dira balio zibikoak enpresan txertatzeko moduan. Enpresa konbentzionalak bere gain hartzen du etika zibiko komuna bere interes partikularren kudeaketan. Enpresak agente edo interes-taldeekin duen harremana kudeatzen du, bai eta eragin positiboak edo negatiboak ere, gizarte-balioak errespetatuz eta eskatzen zaion horretan edo askatasunez ekarpenak egitea erabakitzen duen horretan lagunduz.

Herritar enpresak, berriz, gizartearen parte izan nahi du, eta horretarako bere izaera zibikoa indartu beharra dauka. Horrek esan nahi du balio zibikoak proiektuan, erabakiak hartzean eta, oro har, prozesu eta jarduera guztietan txertatzea. *Herritar enpresa* gisa jardutea ohitura bihur dadin, enpresari buruz dauden diskurtso, narratiba, irudimen eta ideia nagusiak aldatzen hasi behar da, errentagarritasunarekin, irabaziekin... lotuta. Beharrezkoa da begirada irekitzea errealitate askoz konplexuago, inperfektuago eta korapilatsuago bati, bai eta pertsonak eta bizitzaren iraunkortasuna erdigunean jartzen dituzten enpresa egiteko beste modu batzuei ere.

Aldaketa hori praktikara eramateak berarekin dakar enpresaren kultura eta antolaketa-diseinua eraldatzen dituen prozesu bati aurre egitea. Ekonomia feministari buruzko gure hausnarketak arrasto baliotsuak eman zituen ildo horretan, eta erronka bat jarri zigun: zaintzaren eta berdintasunaren paradigmak inspiratutako enpresa-erakundeak bera denari eta egiten duenari narratiba berri bat eranstea. Ikasi genuen beharrezkoa dela, nahita egindako prozesu sistematiko baten bidez, diagnostiko-dinamikak sartzeara, erakunde-kulturaren, erabakiak hartzeko boterea eta erantzukizuna banatzen duen antolaketa-egituraren eta lan-prozesu eta -arauen xedeari eta balioei buruz. Ezaugarri horiek dituen prozesuak enpresaren ulermena eta gizarte-eginkizuna eraldatzen ditu, bai eta balio berrien arabera jokatzeko gaitasuna ere, bai banaka, bai antolakunde gisa.

Prozesu horrek ikaskuntza kolektiboko dinamika bat dakar berarekin, non erakundeko pertsonak ere eraldatzen diren, beren balio eta asmo etiko eta sozialak ekartzen baitituzte. Prozesuaren emaitzak banakako herritartasuna indartzen du, pertsonak, batez ere lidergo formaleko rola beren gain hartzen dituztenek, erakundearen herritartasun-espirituari lagundu diezaioten. Barne-gobernantzako mekanismoak ere eraldatu eta indartu egiten dira.

Epe luzean, bi herritartasun metafora horiek enpresak bizitza sozial eta politikoa erabat parte hartzera daramate. Horregatik da onargarria trantsizio bat proposatzea, enpresa *konbentzionalaren herritartasunaren* ikuskeratik *enpresa herritarrarenera*. *Enpresa konbentzionalak herritar enpresa* izan arteko ibilbidea egin dezake, barne-prozesu bat bere gain hartuz, gizartea osatzen duten gainerakoekin solasean, enpresa zer den, zer egiten duen eta nola egin behar duen birplanteatzeko:

→ Motibazio estrintseko batetik, kausadun marketinekoa (edo lehia-rako abantaila) herritartasun espirituaren exijentzia etikotik sortu-tako motibazio intrintsekorako bidea egin behar du; horrek egin beharrekoa egitera eramaten du, justizia soziala eta ingurumen-ja-sangarritasuna modu orekatuan bilatuz. Herritarren balioak bere asmo eta kulturari integratu (egon daitezkeenak, baina gutxienez gutxieneko batzuk), eta beren proiektuan, produktueta, zerbi-tzuetan eta jardueretan zabaldu, bere estrategiaren bidez. Bere arrakasta jarduten duen gizartearen ongizatearekin lotu, eta ne-goioa gizartearen erronkei egiten dien ekarpenarekin.

- Herritartasuna eraikitzeko espazio bat izan, barnean demokrazia-
ren eta gobernantza parte-hartzailearen balio zibikoak sustatuz,
erakunde gisa eraldatu ahal izateko. Ikaskuntza zibiko kolektibo-
rako espazio bat, herritartasunaren espiritua barnean lantzeko eta
gizarteari ekarpenak egiteko proposamenak sortzeko.
- Bere proiektua eztabaida publikoan jarri, zer ekarpen egin dezakeen
hobeto ulertzeko. Elkarrizketa horrek gizartea eraikitzeari emandako
balioa aitortzen du bi aldeetatik, eta hori lortzeko ekintza erantzun-
kidea ere bada.

Pertsonak, haien prestakuntza, gaitasunak, motibazioa eta herritarren konpromisoa funtsezkoak dira enpresak aldaketa-prozesu hori igaro dezan. Zuzendaritza-ardura dutenek eragin handia dute prozesu horietan, eta, horregatik, unibertsitateen eta hezkuntza-sistemaren zeregina funtsezkoa da sentsibilitate zibikoa duten eta guztien ongirako ekarpenak egin nahi dituzten profesionalak eta zuzendariak prestatzeko. Gizarte zibilaren eta erakunde politikoen egitura instituzionala eta erakunde politikoak berak ere, herritarren espiritua lantzen duten eztabaida publikoko espazioak sustatzeko duten gaitasunarekin, funtsezkoak dira.

Guk diogu *herritar enpresaren* hurbilketa hori beharrezkoa den aldaketa sortzeko gaitasuna duen metafora bat dela, planteatzen baitu enpresaren eraldaketa berez lotuta dagoela gizartearen eta hura osatzen duten pertsonen eraldaketarekin. Enpresa-aldaketaz gain, zeina gizartearen garapenari laguntzeko bokaziotik birpentsatzen den, beharrezkoak dira aldaketa sozialak herritarren pentsamoldean eta portaeretan ere, enpresak gizarte-eraikuntzan duen eginkizun berri hori aitortuko dutenak eta mekanismoak sortuko dituztenak, bai hura betetzea saritzeko, bai betetzen ez dutenean erreklamatzeko.



3. HERRITAR ENPRESAREN ERREFERENTZIAK ETA HURA ARITZEN DENEKO TESTUINGURUA



Herritar enpresak garatzeko estrategia prestatzerakoan, erreferentzia nagusi bat une honetan egiten ari garen diagnostikoa da. Ezin da pent-satu enpresa horietan testuingurua alde batera utzita. Erakundeak bere gizarte historikoaren potentzialtasunak eta zailtasunak zenbat eta hobeto ulertu, orduan eta arrakasta izateko probabilitate handiagoa izango du prozesuak.

Adostasun bat dago gure egungo unea aldaketa-garai gisa kalifikatzean, baina ezin da esan adostasun bera dagoenik haren izaerari eta irismenari buruz. Nolanahi ere, aldaketa-prozesu orok eragile guztien parte-hartzea dakar, norbanakoena zein taldeena, baldin eta gehiengoentzat onuragarriak diren emaitzak lortuko badira.

Gogoan izan behar da prozesu honen helburua harreman, ekoizpen eta kontsumo modu berriak eraikitzea dela, justizia eta bizitzarekiko errespetu maila handiagoak sustatzeko. Hau da, paradigma ekonomiko nagusitik lankidetzan eta zaintzan oinarritutako beste batera aldatzeko prozesu bat finkatzea dakar.

Gizarte- eta ingurumen-justiziak zuzentzen duen eta inor atzean uzten ez duen gizarte baten horizonte hori lortzeko, espiritu berria duen herritartasuna behar da, funtsezko gaiak planteatzen dituen prozesu kolektibo baten ondorio dena, hala nola: zer da guztien ongia helburu nagusi duen gizartea? Zein arrazoiarekin da funtsezkoa gizarte justuago eta iraunkorrago bat eraikitzeko konpromisoa hartzea? Zein dira herritarrei eska dakizkiekeen jokabide-gutxieneko etikoak? Zein da herritar enpresen garapena eta aitorpena bultzatzen duen arau-esparrua (kulturala, legala eta erregulatzailea)?

Galdera horiek bizitza indibidual eta sozialerako lehentasunak zein diren hausnartzera garamatzate, bai eta balioen hierarkia horri buruz ere.

Gizarte batek balioez hornitu behar du bere burua, pertsona guztiek bizitza duina izan dezaten eta beren ingurune naturalaren zaintzarekin konprometituta senti daitezen. *Herritar enpresen* garapena sustatuko duen motibazio-testuingurua sortzeko, funtsezkoa da guztien ongia zer den eta, alde horretatik, eragile ekonomikoek zer ekarpen egin behar duten eztabaidatzea. Hiru mailatan jardun behar dugu:

- **Pertsona mailan**, zeinak herritar indibidualei erreferentzia egiten dien: nola laguntzen dute pertsonak enpresek herritartasuneko portaera izan dezaten? Pertsonak zalantzan jarri behar du bere eginkizuna, herritarra, kontsumitzailea, inbertitzailea eta, hala badagokio, langilea den aldetik.
- **Antolamendumailan**, zeinakenpresei, gizarte zibileko antolakundeei, hezkuntzako eragileei eta abarri dagokien: zer egin dezakete beste eragile batzuek –GKEek, sindikatuak, ikastetxeak, unibertsitateak eta abarrek– enpresak motibatze eta legitimatzeko, eta enpresei herritarren modukoak izateko eta haien antzera jokatze gaitasuna emateko?
- **Gizarte mailan**, komunitatearenean, zeinak barruan hartzen duen guztien ongia zaindu behar duen sistema sozial eta politikoa: zer egin erakunde publiko gisa Herritar enpresen sorrera sustatzeko?

Hiru maila horien arteko elkarrekintza eta interdependentzia konplexuan, enpresek beren izaera eta funtzionatzeko modua eratzen dituzten hiru dinamikien bidez jarduten dute: i) horizonte estrategiko gisa planteatzen duenaren artean (**dinamika estrategikoa** - izan nahi duena); ii) horizonte hori sostengatzen duten balioak (**dinamika kulturala** - izan behar duena) eta iii) praktikan egiten duena (**dinamika operatiboa** - benetan dena). Dinamika horien emaitzek enpresaren hiru gaitasun eratzen dituzte, epe luzean iraunkortasunari eta gizartean izan nahi duenarekin koherentziari eustea ahalbidetzen diotenak:

- **Motibazioa**. Motibazioak zerikusia du eskakizun etikoekin, sozialekin eta ingurumenekoekin (testuinguruaren dinamika kulturala) eta enpresak egin nahi duenarekin (dinamika estrategikoa). Zergatik egon beharko luke enpresa batek *herritar enpresaren* metafora hartzera motibatuta, parte den gizartearen guztien ongiaren erantzunkide gisa ulertzera? Zeintzuk dira enpresa bat bere herritarren erantzukizuna onartzera eta bere portaerak aldatzera eraman dezaketen motibazio-gakoak?

- **Legitimitatea.** Enpresa batek bere burua legitimatzen du bere enpresa-praktika bere komunitatearen gizarte-itxaropen legitimoekin lotzen duenean. Zer gakorekin aitortzen du gizarteak enpresa beharrezko kide dela eta merezi duela komunitateko kide izatea? Zer legitimitate-tentsio sortzen dira enpresak izan beharko lukeenaren (dinamika kulturala) eta benetan denaren (dinamika operatiboa) artean?
- **Gaitasuna.** Gaitasunak zerikusia du enpresak egin nahi duenarekin (dinamika estrategikoa) eta egiten duenarekin (dinamika operatiboa). Zeintzuk dira enpresa bat herritar gisa izan eta jardun ahal izateko gakoak? Zer tentsio ikusi ditugu enpresa batek, herritar izateko motibatuta, beharrezko gaitasunak izan ditzan? Zer arrastok lagun dezakete enpresa horrek behar dituen gaitasunak garatzen?

Mintegi Iraunkorrean nabarmendu zenez, enpresak herritar bihurtzeko aldaketa-prozesu hori nola igaro dezakeen benetan pentsatzeko, beharrezkoa da testuinguruko joera batzuei erreparatzea. Joera horiek galderak planteatzen dituzte hiru mailetan (pertsona, antolamendu eta gizarte mailetan), eta tentsioak eta zailtasunak daudela adierazten dute, bai eta prozesu hori gauzatzeko irekitzen diren aukerak ere.



1. Iraultza teknologikoa eta ongizatean duen zeregina

Teknologiak funtsezko zeregina izan du globalizazio ekonomikoan eta, bereziki, haren ezaugarrietako batean, hala nola ekonomiaren finantzarizazioan eta fiskalitatearen deslokalizazioan, eta agerian utzi du ez dela elementu neutroa. Gizarte-gaietan izan dezakeen eragina agerikoa da. Teknologia ez da elementu neutroa, pertsonen kulturetan eta balioetan txertatzen da, baita gizarte-erakundeetan ere. Gizakiek eta gizarte-harremanek teknologien garapena bultzatzen dute, eta, aldi berean, haien inguruneak aldatzeko moduaren eragin sakona jasaten dute. Enpresak eragile nagusiak dira teknologien hedapen- eta erabilera-prozesuetan, eta, beraz, haien erabakiek ondorioak dituzte horiei estaldura emateko sortzen diren erakunde sozial eta ekonomiko berrietan.

Herritar enpresa eraikitzeak aro digitalak eta bioteknologiaren garapenak enpresari eta gizarteari planteatzen dizkien erronkei aurre egitea dakar. Funtsezko erronka da gizakiaren zentraltasuna ez geratzea teknologia errentagarritasun eta onura ekonomiko hutsetarako erabiltzearen mende.

Horretarako, botere publikoak eta gizarte eragile guztiek partekatutako estrategia bat behar da, teknologien kontrola ahalbidetuko duena. Hala ere, ez da erraza zehaztea nola egin ahal izango den aurrera *Herritar enpresa* eredu batean, sakontasun eta abiadura handiko teknologia berrien agerpen-prozesu batean. Posible izango al da paradigma teknologiko berrian jaiotako enpresek *herritar enpresaren* ezaugarriak txertatzea? Zer ondorio izan ditzake horrek lan-eskubide eta -harremanei begira? Sustatuko al du herritar enpresari eskatzen zaion berdintasun, parte-hartze eta gobernantza demokratiko hobearen giroa?

Aro digitalean sortzen den enpresa-subjektu horri dagokionez, galdetzekoa da nolakoak izan behar duten negozio-eredu berriek, 4.0. eta 5.0 teknologietan oinarritutakoek, eta horrek, aldi berean, zenbait gai planteatzen ditu, hala nola eskubide digitalak, identitate digitala, gardentasuna edo eremu publiko digitalaren eta haren azpiegituren pribatizazioa. Digitalizazio-testuinguru honetan, COVID-19aren agerpenarekin areagotuta, lan-harreman berriek eramaten gaituzte begiratzera zer lan-ereduri buruz hitz egiten ari garen *herritar enpresaren* ikuspegitik, eta zer aukera ematen dituen digitalizazioak alderdi horretatik begiratuta.

Pentsa dezakegu digitalizazioa tentsio sortzailearen iturri dela, enpresa-proiektuetan berritzeko aukera eta gaitasun izugarriak eskaintzen dituelako. Kontua da nora bideratzen ditugun gaitasun horiek, hau da, zein den horiek praktikan jartzearekin lotutako arau-esparrua. Adibidez, IKTen garapenak bultzatutako negozio-eredu berriak azaltzeak beste kontsumo-modu batzuk orokortzea ekar lezake, ingurumen- eta gizarte-inpaktuak gutxituko lituzketenak, guztien ongirako diren dinamikak eraginez. Hala ere, garrantzitsua da baloratzea ea eredu berri horiek kontsumitzaileen hausnarketa kritikoari erantzuten dioten edo, besterik gabe, merkatu-aukera berriak diren. *Herritar enpresen* balioek orientatutako negozio-eredu digitalen adibide batzuk ezagutza libreari lotutako ekoizpen-, banaketa- eta jabetza-ereduak dira, bai eta ekonomia zuzena (tokian bertan erreproduzitu eta egokitutako prokomun digitalen ekoizpen globala) edo plataforma-kooperatibismoa esaten zaiona ere.



2. Zaintzaren zentralitatea

Paradigma kapitalista liberala, hazkunde ekonomikoan eta menderatzean oinarritua, hain barruraino sartu da gure kulturari, non efikazia edo produktibitatea bezalako terminoak, printzipioz enpresari aplikagarri zaizkionak, erreferentzia bihurtu diren norberaren, erakundearen eta, oro har, gizartearen arrakasta neurtzeko. Ikuskerari hori ez da gai zaintzaren eskakizunak behar bezala txertatzeko. Joera demografikoek, bizitzaren luzapenak ezaugarritzen dituenak, adinen piramidearen inbertsioa ekarri dute, eta horrek erronka nagusi bat planteatzen dio gure sistema sozialari. Eredu kapitalistak giza dimentsioaren funtsezko alderdiak aintzat hartzeagatik duen gabeziaren adierazpen argi bat da genero-ikuspegia txertatzeko eskaera soziala eta zainketen erantzukizunaren ekitatezko esleipena, gizarte justu eta jasangarri baterako funtsezko elementu gisa.

Generoaren ikuspegia eta zainketen logika kontuan hartzeak egiturazko eraldaketa eta eraldaketa kulturala dakartza, hain handia non logika nagusiekin talka egiten duen, eta erresistentzia, galdera eta dilema ugari sortzen dituen, orain dela gutxira arte ez bezala, barru-barrukoaren, pribatuaren eta egunerokoaren esferari eragiten diotenak. Baina, aldi berean, aldarrikapenaren legitimitatea gero eta handiagoa denez eta gizarte-sektore gehienek hori eskatzen dutenez, kontua saihetsezina da, eta beharrezkoa da erreferentzia hori duten politika berriak aurkitzea.

Enpresa askorentzat genero-berdintasuna txertatzeak zailtasun handiak ditu, batez ere pertsonen, erakundearen eta gizarte-komunitatearen portaeretan nagusi den kultura-dinamika patriarkatuaren parametroek zuzentzen dutelako. Aldi berean, korrante alternatiboak daude, gizonen eta emakumeen arteko botere-harreman ekitatiboetan, zainketen erantzunkidetasunean eta bizitzaren jasangarritasunaren logikan oinarritutako arau-esparrua sustatzen dutenak.



3. Herritar enpresa landa eremuko erronkaren aurrean

Egungo denborak markatzen duen joera bat eskala globaleko urbanizazio-prozesu gero eta bizkorragoak dira, landa eremua baztertzeko ari direnak eta hiri handiak lehenesten dituztenak, hala nola jarduera ekonomikoko eta ikerketa teknologikoko zentroak. Hori halako bizkortasunez ari da

gertatzen, non landa eremuko tokiko sozietateen bideragarritasunarekiko kezka areagotzen duen. Sozietate horien ezaugarri nagusiak dira biztanleriaren zahartzea eta ekoizpen-jardueren hustea, landa eremuak aurre egin behar dien bi arazo nagusiak. Huste horrek erantzukizun bat planteatzen du gizarte osoarentzat, baina berariaz enpresa-munduarentzat, hiriguneetan zentralizazio handia duelako eta landa eremuan jarduerak sustatzeko gero eta zailtasun handiagoak dituelako.

Landa eremuari arreta handiagoa jartzeko proposamena abandonatutako lurraldeekiko sentsibilitatetik harago doa, eta tokiko gizarteek eragile kolektibo gisa izan behar duten eginkizunaren uste sendoaren barruan kokatzen da, giza baliabideak eta baliabide naturalak kohesionatzeko eta etorkizun propioa diseinatzeko gai direnak, betiere haien baldintzen arabera. Lurraldeek espazio bizi gisa eta dinamika propioekin funtziona dezaten bultzatzea ezinezkoa izango da testuinguru horretan integratutako enpresa-sare bat ez baldin badago.

Aurreko oharrekin batera, *herritar enpresak* zeregin garrantzitsua du hurbileko nekazaritza- eta abeltzaintza-ekoizpena indartuko duten elikadura-estrategiak ezartzen ere, populazioentzako oinarritzko hornidura bermatzeaz gain, emisio kutsatzaileak murrizteko programetan eta baliabide naturalen kontserbazioan lagundu dezaten.



4. Begirada post-koloniala

Mundu global eta interkonektatu batean, paradigma ekonomiko nagusiaren azpian dagoen eredu eurozentrismoa eta kolonialak gizateriari etorkizun duin bat eskaintzeko ezintasuna erakutsi du. Herri enpresaren erreferentzialtasunean pentsatzeak herrialde bakoitzaren mugetatik haragoko konpromisoa dakar, eta begirada mundura zabaldu, begirada post-koloniala integratuz. Ezagutza zientifikoaren nagusitasuna eta mendebaldeko pentsamoldearen teknika beste kultura eta lurralde batzuetako jakintza tradizionalen gainetik jartzeko praktikak gaindituko dituen begirada. Eredu menderatzailean barneratutako pentsamolde horretatik, mendebaldeko herrialdeak eta haien bizi-maila lehenesten dituzten praktika legitimotzat hartzen dira, beste gizarte batzuen aldean. Praktika horien artean aipa ditzakegu haurren lana, *maquilak*, Afrikako edo Latinoamerikako herrialdeetako meatzaritza ustiapen intentsiboa eta hondakin arriskutsu edo kutsakorrek kanporatzeko politikak, besteak beste.

Gure mundu globaleko herrien eta gizarteen begirada eta gaitasunen aniztasunera irekitzeak sormenerako potentziala du, eta dagoen ereduari alternatibak emateko aukera. Gizateriarentzat eta planetarentzat etorkizun duin bat bilatzeak unibertsala izan daitekeen herritartasun-espirtua eskatzen du. Nola txertatu herritartasun globala enpresa-proiektuan?

Gizarte aberats gehienetan, enpresen abiapuntuko posizioak duela gutxiko iragan kolonialak markatzen ditu. *Herritar enpresa* pentsatzeak esan nahi du beste herrialde batzuetan ezartzeko modu jakin batzuen ondorioez jabetzea, batez ere baliabide naturalak erauzteko eta azpikontratatzeko praktiketan, pertsonak lan-indar gisa erabiltzeko modu baztertzailenez baliatzen baitira. Beharrezkoa da tokiko gizarteetan ezartzeko modu berriak garatzea nazioartekotze-prozesuen esparruan. Horretarako, herritartasun ikuspegi desberdinen arteko elkarrizketa eta negoziazio prozesuak praktikan jarri beharko dira.



5. Ekonomiaren gobernantza

Enpresa eredu nagusiak forma historiko zehatz bati erantzuten dio, eredu kapitalista-neoliberalaren aurrekontuetan oinarrituta. 70eko hamarkadatik hona kapitalaren autonomia eta askatasuna indartzen zuten politikak sustatu dira, enpresa handiek beren jardueraren kontrola edo estatuen fiskalitatea saihesteko botere eta ahalmen handia izatea ahalbidetuz.

2030 Agenda onartzeak, nahiz eta haren mugak eta hura betetzeko konpromisorik ez dagoela onartu, berarekin ekarri du, formalki behintzat, oparotasuna bermatzeko erronka hartzea, desberdintasuna murrizten, pobrezia desagerrarazten eta planetaren etorkizuna ziurtatzen den bitartean. Estatuen eta enpresen gobernantza demokratikoa ezinbesteko beste erronka gisa agertzen da. Hori aurrera eramateko zailtasunik handiena da esparru kultural, arautzaile eta politikoak nagusi den ereduaren balioek zeharkatzen dituztela: ekonomiak erdigunean jartzen ditu onura, produktibitatea eta lehia, justiziaren ordez, bizitzari eta zaintzari eustea.

Sistema ekonomikoaren eta enpresen gobernantza demokratikoaren ahuleziak tentsioak sortzen ditu, batetik, enpresek nahi dutenaren eta benetan gizarteari ekartzen diotenaren, eta, bestetik, gizarteak berak justizia ekosozialaren terminoetan eskatzen eta behar duenaren

artean. Herritarrek, erakundeek, gizarteak eta aktore politikoek ez dute testuinguru bat osatzen, hausnarketa ekonomikoaren eta enpresaren erdigunean justizia eta guztien ongia jartzen dituen. Enpresan aldaketa eragingo duen eta kontuak emateko mekanismoak ahalbidetuko dituen testuingurua sortzeko lan egin behar da, enpresa proiektu herritarrak legitimatu ahal izateko, guztien ongirako eta gizarte- eta ingurumen-justiziarako lagungarriak izan daitezen.

Gaur egun, COVID-19aren pandemiak sortutako krisi ekonomikoak ahalegin kolektibo garrantzitsua eskatuko du susperraldi ekonomikoak ingurumenaren eta gizartearen justizia erdigunean jar dezan, egungo eredu betikotu nahi duten talde ekonomiko eta politiko boteretsuen interesen gainetik. Asmo horretan, erabakigarria izango da finantza-sektorea eta nazioz haraindiko enpresa handiak sakoneko eraldaketa baten xede izatea, eta hori ez da bideragarria kontuak eskatzeko eta aldaketa horrekiko konpromiso kontziente eta konbentzitua eskatzeko gai ez den testuinguru sozio-politiko batean.



4. AZTARNA PRAKTIKOAK



Aurreko atalean azaldu ditugun testuinguruko joerek tentsioak eta auke-
rak aurkitzen dituzte, eta horiek zaildu edo bultzatu egin dezakete herri-
tarren ezaugarriak eta portaerak dituzten enpresen garapena. Atal hone-
tan, tentsio horiei aurre egiteko eta enpresek herritar gisa duten motiba-
zioa, gaitasuna eta zilegitasuna hobetzeko zenbait pista jasotzen ditugu.
Pisten arabera, enpresari aukera ematen diote eztabaida publikoan parte
hartzeko bokazioa garatzeko eta izaera zibikoa indartzen duten prozesuei
ekiteko. Esan bezala, enpresarentzako pistak, baina baita gizartearentzat
eta herritarrentzat ere.

Lurralde-garapenaren eta ekosistema ekonomiko berrien eraikuntzaren
arloko proposamenak jorratzen dituzten pistak dira, gizarte- eta inguru-
men-erronken araberrako ekoizpen-eredu berrien sustapena, enpresen
partaidetza- eta gobernantza-ereduen erreforma, genero-berdintasuna-
ren aldeko antolaketa-aldaketen bultzada eta politika publikoen espa-
rruan beharrezkoak diren erreformak. Ez dira amaitutako proposamenak,
baizik eta enpresek eta eragile sozial eta ekonomiko guztiek gizarteek eta
planetak aurrez aurre dituzten erronkekin bat datozen ereduak sustatzeko
duten zeregina birkokatzen lagun dezaketen ohar batzuk.



1. Lurraldean berrikuntza eta eraikuntza kolektiboko ekosistemak bultzatu

Beharrezkoa da ekosistemak sustatzea, eragileek (sozialek, instituzionalek,
enpresarialek eta abar) betetzen duten lekua berpizteko eta haien artean
harreman berriak ezartzeko. Lurraldea eta haren gobernantza ulertzeko
eredu irekiagoa, banatuagoa, deliberatzaileagoa eta erantzunkideagoa
da, aurre egin behar diegun erronkei modu berritzailean eta elkarlanean

ekin ahal izateko. Hala, berrikuntza da eragile guztiek lurraldean esku hartzeko prozedura berriak proposatzeko eta garatzeko duten gaitasuna, lurraldeak dituen gizarte- eta ingurumen-erronkekin bat datozenak, ongizate kolektiboaren, gizarte-kohesioaren eta bizitzaren iraunkortasun zabalduaren ikuspegitik (soziala eta ingurumenekoa).

Ikuspegi horretatik begiratuta, garrantzitsua da lankidetza publiko-sozial handiagoa bultzatzea, ikuspegi integraletik eta erantzunkidetasunetik administrazio publikoa, gizartea, enpresa, ikerketa-sistema eta lurraldea lotuko dituen. Ekosistema bat, azken batean, eraikuntza kolektiboko prozesuak garatzeko beharrezkoak diren harreman berriak artikulatzeko gai dena.

Eragile horien adibide gisa aipa ditzakegu enpresa-erakundeak, hezkuntza-eragileak, ikerketa eta prestakuntza aplikatuko zentroak, gizarte zibileko gizarte-erakundeak, administrazio publikoak, finantza-erakundeak, gobernuak, alderdiak edo sindikatuak. Ezartzen diren harreman motak *herritar enpresa* gutxi-asko indartuko duen testuingurua eratuko du. Praktikan, eragile horiek honako gai hauetan jardun beharko lukete:

- Prozesu horietan duten eginkizun espezifikoak definitu eta beste eragileekiko harremanak ireki.
- Interakzioak eta foroak sortu, zeintzuetan enpresak parte hartu ahal izango duen bere herritartasun-espirtua indartzeko.

Azkenik, elkarrekintza eta aliantza berriak bultzatu behar dira, lurraldean irizpide etiko, ekologiko, demokratiko eta solidarioetan oinarritutako tokiko giza garapena eraikitze beharrezkoak diren trantsizio sozial, ekonomiko eta politikoak errazteko. Eraikuntza hori lankidetzan eta berrikuntzan oinarritutako lurraldearen esku-hartze eta kudeaketarako tresna berrietatik baino ez da izango da posible.



2. Ekoizpen eredu iraunkor berriak bultzatu

Ingurumenaren iraunkortasunaren erronka saihetsezina da eragile guztientzat. Azterna ekologikoa, erregai fosilen amaiera, berotze globala, biodibertsitatearen galera... dira planetak orain artekoan inoiz aurre egin ez dien gizarte- eta ingurumen-larrialdiko egoeraren sintomak. Frogatuta

dago gertaera horren eta hazkunde mugagabeen oinarritutako ekonomia baten garapenaren arteko zuzeneko harremana, bai ekoizpenarena, bai kontsumoarena. Hala ere, planetaren ingurumen-mugak nabarmenak dira, eta egiturazko erreforma sakonak egiteko zein eragile ekonomikoen portaerak aldatzeko premia handia dago, horien artean, enpresak eta beren produktuak eta zerbitzuak kontsumitzen dituzten herritarrak.

Beharrezkoa da ekoizpen- eta kontsumo-ereduetan premiazkoak diren trantsizioak bultzatzea iraunkortasun-irizpideetatik, unibertsaltasun-irizpide etikoak kontuan hartuta (planetaren geografia osoan ingurumen-baldintzak eta populazio osoaren ongizatea ziurtatzea), bai eta etorkizuneko belaunaldiekiko erantzukizun-irizpideak ere. Ondasun eta zerbitzuen ekoizpenaren arloan, kontuan hartu behar da ingurumenerako zuzenean kaltegarriak diren sektoreak birmoldatu behar direla, eta ekoizpen-prozesuak berak eraldatu behar direla sektore guztietan. Helburu horrekin, ekonomia zirkularra bultzatu behar da, baliabideen aprobetxamendua, lehengaien murrizketa eta uraren eta energia-iturrien kontsumoaren murrizketa lehenesten dituen.

Enpresek, trantsizio ekologikoko prozesu horretan, hainbat neurri har ditzakete: eraginkortasun energetikoa hobetzea eta energia berriztagarriak erabiltzea, karbono-azterna eta ekoizpen-prozesuen beste ondorio batzuk murriztea, ingurumen-produktu adimendunetan inbertitzea, hornidurakateak edo merkaturatze-zirkuituak aldatzea, ingurumen- eta gizarte-kanpokotasun negatiboak ezabatzea, jasangarritasunaren zerbitzura dauden teknologia berriak garatzea eta abar. Estrategia horiekin batera, inbertsio publikoa egin behar da ingurumen-arloko enpresa-berrikuntzan, eta kontsumo kontzienteagoa, kritikoagoa eta eraldatzaileagoa mobilizatu behar da herritarrengan.

Ingurumen-osagaiak gain, gizarte-jasangarritasunaren garapenaren garrantzia azpimarratu behar da, bi dimentsio horiek ere garrantzitsuak baitira enpresen herritarren portaeran. Alde horretatik, enpresak ezinbesteko iturria dira enplegua, inklusioa eta gizarte-kohesioa sortzeko. Horregatik da garrantzitsua, besteak beste, enplegu duinarekin, auke-berdintasunarekin, zerga- eta gizarte-birbanaketan parte hartzearekin edo lurraldean ezartzearekin eta tokiko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzearekin duen konpromisoa.

Gizarte-erantzukizunaren esparru horretan kokatzen dira ekonomia zuzenen, teknologia libre eta irekien, ikerketako, berrikuntzako eta garapeneko lankidetzaren edo ezagutzaren sustapenaren aldeko apustuak, bai lan egiten duten gizartearen bai planeta osoaren onerako.

Horretarako beharrezkoak dira burujabetza energetikoa eta teknologikoa sustatuko duten prozesuak, eredu ekonomiko iraunkorrak eta lurraldeari lotutakoak ahalbidetuko dituztenak.



3. Enpresetako gobernantza eta parte-hartze ereduak erreformatu

Jabetzaren eta gobernantzaren esparruak garrantzitsuak dira enpresa ereduak eta gizartean erantzukizunaren eta herritarren irizpideen arabera jarduteko aukerak definitzeko orduan. Kapitalaren eta lanaren arteko gatazka tradizionalak enpresa-esparrua eta gizartean duen eginkizuna eraldatzeko aukerak baldintzatu ditu eta baldintzatzen jarraitzen du. Hala ere, demokrazia ekonomikoaren eredu baten bilaketan, garrantzitsua da gertaera hori aitortzea eta hainbat agertoki eta alternatiba planteatzea.

Logika alternatiboak eta partaidetza-praktikak garatu dituzten enpresa-esperientziak ezagutzen ditugu, bereziki kooperatibismoaren arloan. Era berean, ekonomia sozial eta solidarioko beste enpresa-figura batzuek ere, hala nola lan-sozietateek eta partaidetzako sozietateek edo mutualitateek, ekarpen interesgarriak egiten dituzte; bai eta beste korrante batzuek ere, aipatutako ereduarekin nahitaez bat ez datozen arren, langileak enpresaren gobernantzan sartzeko praktika batzuk eskaintzen baitituzte (guztien ongiaren ekonomia, elkartasunaren ekonomia, balantze hirukoitzeko enpresak eta abar). Bere mugekin, parte hartzeko jardunbide egokiak eta hainbat testuingurutarako egokitu daitezkeen askotariko ereduak erakusten dizkigute.

Herritar enpresaren ikuspegitik, enpresa eremu osora zabaltzeko partaidetza-helburuak planteatu behar dira, autokudeaketa-, kudeaketa-kidetza edo lan-eredu desberdinetatik igaro daitezkeenak, edo enpresan lanaren parte-hartzea areagotzen dutenak. Esate baterako, langileek edo haien erakunde sindikalek zuzendaritza-kontseiluetan parte hartzea bermatzen duten Europako eredu batzuk daude, betekizun eta baldintza jakin batzuen arabera. Enpresa parte-hartzaileagoa enpresa hobea da, gure gizartearen eta planetaren gizarte- eta ingurumen-erronkei erantzuteko gaitasun handiagoa duena, eta ekonomia hobea lortzen laguntzen duena.

Gobernantzarako eta proiektua kudeatzeko dinamika parte-hartzaile horiek ikaskuntza zibikorako aukera dira enpresan lan egiten duten pertsonentzat. Aukera ematen die ohartzeko profesional gisa erantzukizuna

dutela beren enpresak bere eginkizun soziala bete dezan eta herritar gisa joka dezan. Esan dezakegu, beraz, enpresak herritartasun eskola izateko potentziala duela. Potentzial hori indartu egiten da pertsonak erakunde politikoak, hezkuntza-erakundeak eta gizarte zibil antolatua dauden testuinguruetan bizi direnean. Erakunde horiek guztien ongiari buruzko eztabaida publikoa sortzen dute eta kultura demokratikoa eta parte-hartzailea ahalbidetzen dute.

Enpresa asko, korporazio handiak bereziki, talde edo akziodunen mende daude, eta haien lehentasunezko helburua etekinak maximizatzea da, eta horrek arriskuan jartzen ditu enpresen etorkizuna, kokapena eta baita iraunkortasuna bera ere. Praktika horiek etikoki zalantzan jartzen hasi da, kaltegarriak direlako tokiko giza garapenaren eta ongizate komunaren zerbitzura dagoen ekonomia bidezkoagoa garatzeko. Gure ustez, beharrezkoa da eremu horretan eraldaketa sakonak bultzatzea, araudi zorrotzagoek eta proaktiboagoek lagunduta.

Bestalde, enpresa gehienek, txikiek eta ertainek, aukera dute kudeaketa modu demokratikoagoetara jotzeko eta jabetzan eta irabazietan parte hartzeko. Adierazi dugun bezala, ez dago eredu bakar bat, baina bai enpresa eredu demokratikoagoetarako beharrezko bultzada etikoa. Alde horretatik, apustu horien zilegitasun etikoa defendatzen dugu, bai eta haien egokitasuna ere, enpresak, herritarren agente den aldetik, aurre egin behar dien erronkei dagokienez, are gehiago, ekonomiari ekar diezaiokeen eraginkortasunari eta efizientzia handiagoari dagokienez.

Gobernantza parte-hartzailearen eredua txertatzearen garrantzia adierazten dugunean, enpresaren barne-espazioaz (kapitala eta lana) ez ezik, haren jarduerarekin zerikusia duten harreman guztiez ere ari gara: erakunde publikoak, enpresa hornitzaileak, bezeroak, eragile sozial eta ekonomikoak eta abar. Partaidetza hain zabala egituratzea konplexua den arren, lortu beharreko helburua da. Jardunbide egokiak inplementatzea eta ikusaraztea oso garrantzitsua izango da ildo horretan aurrera egiteko, bai eta enpresa-, sindikatu- eta gizarte-erakundeen ekarpenak eta erakunde publikoen laguntza ere, prozesu horiek erraztuko dituzten pizgarrien eta araudien bidez.

Gai horiek aipatzean, edozein enpresaren funtzionamenduaren alderdi zehatzak berrikustea komeni da: ordainsari-eskala zuzenak, erantzukizunak eta zereginak banatzeko ekitatea, onurak eta soberakinak erabiltzea eta banatzea, erabakiak hartzeko guneak, jarduera garatzen duen lurraldean ezartzea, langileekiko eta sindikatuekiko harreman-, negozio- eta itun-espazioak, erakunde publikoekiko eta beste gizarte-erakunde batzuekiko harreman- eta lankidetzak-mekanismoak eta abar.



4. Genero berdintasunaren aldeko enpresa eraldaketak sustatu

Erakundeak aldatu nahi dituzten eraldaketa-prozesuak dira, ez emakumeen parte-hartzea areagotuz soilik, baita erakunde osoa eta haren prozesuak eraldatzen lagunduz ere. Ildo horretan, agerikoak eta ikusezinak diren genero-desberdintasunak eraldatzeko eta prozesu orokorre bide emateko apustua egiten da, hau da, maskulinitasunaren ideia tradizionalarekin lotutako balio, praktika eta lan-modu jakin batzuk nola pribilegiatzen eta legitimatzen diren kontuan hartzen duena, eta, aldiz, rol tradizional femeninoarekin lotutako beste batzuk baztertzeko dituen (garbiketa, administrazioa, logistika, eta abar).

Esparru horretan, gizarteak eskatzen die enpresei beren gain har dezatela beren erakundean emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna gutxieneko etiko galdagarri gisa bermatzeko erantzukizuna. Hala ere, *herritar enpresa* baten horizonte etikoak, genero-ikuspegitik, harago joan behar du, eta erakundean dauden genero-identitateen aniztasuna hartzeko gai izan behar du. Aniztasuna bere forma guztietan integratzeak begirada intersektionala berreskuratzera garamatza, zeinak adierazten duen generoaren aldagaia, nahiz eta hori gabe ezin diogun aldaketa-prozesuei heldu, ez dela nahikoa desberdintasun guztiak azaltzeko. Begirada horrek agerian uzten du badirela beste aldagai batzuk, hala nola adina, arraza, sexu-identitatea eta -orientazioa, jatorria, erlijioa eta abar, identitate-konbinazio desberdinen ondorioz gertatzen diren diskriminazio eta desabantaila motak ikusten laguntzen dutenak.

Prozesu horiek enpresa eremuan sartzean kontuan hartu beharreko elementu batzuk aipatuko ditugu:

- Funtsezkoa da pertsonen eta enpresetako egiturek aldatzeko motibazioa izatea. Aldaketa, gehienetan, oinarrian hasten da, baina uneren batean enpresaren aldetik bultzada estrategikoa behar du, lanean hastea bermatuko duena, baita eraldaketak bultzatzeko behar diren baliabideak ere.
- Ibilbide luzeko prozesuak dira, ez linealak, baizik eta ziklikoak, eta horrek esan nahi du diagnostikora itzultzea eta ekintza berriak birprogramatzea.
- Garrantzitsua da prozesu horien norabidea zehazten, aurrerapenak neurtzen eta eraldaketa-prozesuei balioa ematen lagunduko diguten adierazleak izatea.

- Prozesu horiek askotan erresistentziak sortzen dituzte eta, horregatik, dimentsio pedagogikoa landu behar da, pertsona guztien hobekuntza eta ongizatea nabarmenduz, ondorio garrantzitsuenetako bat baita.
- Garrantzitsua da trukerako eta ikaskuntzarako espazioak sortzea beste enpresa batzuekin, esperientziak partekatzeko eta jardunbide egokiak ikusarazteko.
- Zenbait ingurune parte-hartzaileagoak eta kooperatiboagoak dira, eta aldaketa horiek egiten laguntzen dute.

Horrelako prozesuen horizonteetako bat enpresak erakunde bizigarri eta jasangarri bihurtzea da, hau da, begirada ez-patriarkaletatik eraikitako erakundeak, irekiak, malguak, askotarikoak, demokratikoak, parte-hartzaileak, lidergo kooperatiboetan oinarrituak. Arreta emaitzetan ez ezik, prozesuetan eta harremanetan ere jartzea dute bereizgarri. Azken batean, bizitza enpresaren erdigunean jarri behar da, eta ekoizpenaren eta ugalketaren arteko dikotomia hautsi, zaintzak eta balioak erreskatatuz eta lehenetsiz, hala nola erantzunkidetasuna, lankidetzak, arreta eta norberaren eta taldearen arteko lotura, bai eta lanak pentsatzeko eta antolatze modu alternatiboak ere.

Enpresa pentsatzeko eta antolatze modu horrek honako hauekin lotutako neurri zehatz eta praktikoak hartzea eskatzen du: zaintzarako zein aisialdiko eta atsedendiko denboretarako kontziliazio-neurriekin, funtzio eta zereginen banaketa ekitatiboarekin, soldata-arrakalak haustearekin eta erabakiak hartzean parte hartzearekin, lan-denborak berrantolatzearekin, murriztearekin eta banatzearekin, laneko espazio fisikoak birkonfiguratzearekin, enpresaren funtzionamendurako beharrezkoak diren zaintzari lotutako lan jakin batzuk txandakatzearekin eta ugalketa-baldintzekin eta abar.



5. Marko erregulatzailerak eta politika publikoak nabarmendu

Herritar enpresa eraikitze moduetan ere eragin behar da. Kulturaren inguruan lan egitea ez da nahikoa, beharrezkoa da esparru arautzailearen eta politika publikoen gainean ere lan egitea. Lege eta politika publikoek motibazio-testuinguru positiboa sustatzen laguntzen dute, enpresek

herritar gisa garatzeko erronka beren gain har dezaten. Testuinguru horretan, enpresek bizitza publikoan duten parte-hartzea arautuko duten arau-aldaketak sustatu behar dira, ekonomiaren eta jarduera ekonomikoaren kontrola demokratizatzeko. Era berean, beharrezkoa da tresna berriak izatea kontu-ematean parte hartzeko eta gardentasuna lortzeko, jarduera ekonomikoaren gobernantza demokratikoagoa izan dadin. Araugintza-sistema juridiko, legal eta fiskal oso bat behar da, enpresaren betebeharrak eta ez betetzearen ondoriozko zigorrak arautzeko, halako moldez non sistema horretan *herritar enpresa* gisa jarduteak ez duen bere lehiakortasun-posizioa mugatuko, baizik eta, aitzitik, indartu egingo duen.

Ikuspegi horretatik begiratuta, *herritar enpresatik* hurbilen dauden enpresa eredu jakin batzuk aintzatesteke egin diren aurrerapenak balioesten ditugu, nahikoak ez izan arren. Ekonomia sozial eta solidarioko enpresei buruz ari gara, edo enpresen erantzukizun sozialari dagokionez araudi batzuk bultzatzeari buruz. Hala eta guztiz ere, gure ustez, zaindu eta babestu behar diren enpresa eredu zehatzetatik harago, beharrezkoa da lege-aldaketak eta araugintza-tresnak garatzea, enpresa mota orok bere jarduera ekonomikoa garatu dezan gizarte-partaidetzaren, erantzukizunaren eta jardunbide ekitatibo eta jasangarriekiko konpromisoaren parametroetatik abiatuta. Enpresa egiteko modu hori sustatzen duten politika publikoak, errazte-neurriak, aldaketarako pizgarriak, erreferenteak eta jardunbide egokiak sustatzea, ibilbide argiak eta abar.

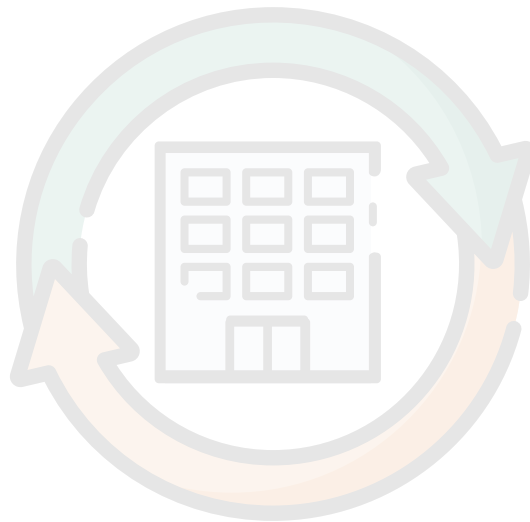
Alde horretatik, erakunde publikoen ekintzak gutxieneko etiko batzuk unibertsalizatzea eta horien exijentzia bermatzea lortu behar du, eta hori ezinbesteko baldintza da enpresa eraldatzeko. Ezin da pisu guztia erakunde publikoen gainean utzi, erantzukizuna herritar guztiena baita. *Herritar enpresa* egiteak zeharkako politika publikoen esparruan eska daitezkeen gutxieneko etiko batzuk adostea dakar. Ildo horretan sortzen diren galderak honako hauek dira: zein eduki (gutxieneko etiko galdagarriak) dira ezinbestekoak zeharkako politika horietan? Zein zeharkako politikek bultzatzen dute *herritar enpresa* eredua? Inguruko zein elementu dira edozein enpresak kontuan hartu behar dituztenak eta erakunde publikoek arautu behar dituztenak? Gutxieneko etiko horiek adostu eta bete behar dira, gutxienez honako esparru hauetan: lana, zergak, onura soziala, ingurumena, genero-berdintasuna eta jabetza-partaidetza.

Zeregin horretan lagundu dezaketen politika publiko zehatzen adibide batzuk aipatuko ditugu:

- Beren jabetza kolektiboa, partaidetza-praktikak, gizarte-onura, soberakinen birbanaketa, lurraldearekiko konpromisoa eta abar direla-eta, gizartearentzako enpresa eredu hobeak garatzen laguntzen duten enpresei mesede egiten dieten neurri fiskalak.
- Ingurumen-jasangarritasunaren arloko legeria zorrotzagoak bultzatu.
- Enpresa-antolamenduan eta -praktikan emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzen duten erregulazio eraginkorrak garatu.
- Ekonomia sozial eta solidarioan oinarritutako enpresa ereduen aldeko legediak eta arauak.
- Erosketa publiko arduratsua bultzatu, kontratazio-prozeduretan klausula etikoak, sozialak eta ingurumenekoak txertatuz, bai eta enpresa jakin batzuentzat gordetako kontratuak egiteko aukera ere. Enpresa aurreratuenak positiboki diskriminatzea eta enpresa lizitatzaila guztien praktikak orientatzea ahalbidetuko duen politika.
- Sozialki arduratsua den finantzaketa etikoko eta inbertsio publikoko politikak, jarduera ekonomikoa gizartearentzat onuragarriak diren sektoreetara bideratzeko, enpresak antolaketa-, kudeaketa- eta partaidetza-eredu berrietara egokitzeko, edo gizarte- eta ingurumen-ikuspegitik kaltegarriak diren jarduerak birmoldatzeko.
- Adierazle sozialetan oinarritutako jarraipen- eta ebaluazio-sistemak ezartzeko programa publikoak bultzatu. Ildo horretan, garrantzitsua da lehendik dauden tresna batzuei balioa ematea: Guztien Ongiaren Ekonomiaren matrizea, RSE Coop (Gizarte Erantzukizuna Ekonomia Kooperatiboko Enpresetan), Gizarte Ekonomiaren Globala Reporting Initiative Gida, Ekonomia Solidarioko Gizarte Auditoria edo Balantze Hirukoitzaren adierazleak (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa).

Enpresen erantzukizun soziala kooperatiba-ekonomian

- Prestakuntza-ibilbide berriak identifikatu ekonomiaren, finantzen eta enpresaren arloko hezkuntzan. Gure ustez, hezkuntza maila guztietan, beharrezkoa da gaur egungoekiko alternatiboak diren ereduak txertatzea, ikuspegi eta eztabaida kritikoa bultzatuko dutenak, bai eta ekonomia-, finantza- eta enpresa-praktika alternatiboen errepertorioa erakutsiko dutenak ere, gizarte eta planeta ekitatiboago eta iraunkorrago baterako beharrezkoak direnak.
- Enplegurako, ekintzailetzarako eta tokiko garapenerako orientazio-, prestakuntza- eta bitartekaritza-programa publikoetan *herritar enpresaren* ezaugarriekin eta enplegu- eta enpresa-aukerekin lotutako edukiak eta praktikak txertatu.



5. EPILOGOA



Mintegiaren emaitzak ebaluatzean, aurkeztu diren eta aztertu eta eztabaidatu behar diren proposamenetatik harago, gogoeta kolektiboaren prozesuak berak ekarri duen giza abenturarekin zerikusia duten alderdi jakin batzuk nabarmendu nahi ditugu. Horiek azaltzean, uste dugu emaitza gisa jakinarazi nahi dugunaren parte ere badirela, eta hori kontuan hartu behar dela prozesu horrekin jarraitzeko.

Lehenik eta behin, egiaztatu dugu, beste behin ere, talde-lanak sormen-dinamikak sortzen dituela, eta emaitza horiek hasieran helburu gisa planteatzen genuena baino harago doazela. Hasierako saioan egiten ziren planteamenduetatik hasi eta eztabaiden puntu nagusiak jasotzen zituen zirriborroa aztertu genuen azkenera arte, trukaketa aberasgarri bat gertatu da, proposamen berriak sortuz joan dena, eta lanean jarraitzeko oso lagungarria izan daitekeela uste dugun dokumentu bat adostea ahalbidetu duena. Hori izango litzateke, hain zuzen ere, eskain dezakegun ondorio nagusietako bat: gure aurreko erreferentziak aldatzen dituzten aldaketek sortzen diguten ziurgabetasunari aurre egiteko topaguneak bultzatzeko beharra errepikatzea. Erantzunak aurkitzeko bideak abentura kolektiboa izan behar du. Erantzunak bilatzea ez da bakoitzaren zerbitu pribatiboa, norberarengan hasi eta amaitzen dena, eta gero beste pertsona batzuk aurkitzen dituen. Bilaketa hori besteekin lotuta ulertu behar da beti.

Bigarrenik, topaketa benetan sortzailea izan dadin, parte hartzen dutenen jarrera errespetatzea da oinarrizko baldintza. Errespetu horrek irekitasun-jarrera pertsonala dakar berarekin; kontua ez da inor konbentzitzea nire ideia etor dadin, baizik eta jarrera desberdinak kontuan hartzea, errealtatea ikuspuntu desberdinetatik baloratzetik abiatzen baitira. Ikuspegi partikular bakoitza ebaluatzen duenari buruzko informazio mota jakin batzuekiko sentikorra da, eta beste batzuekiko, berriz, ez. Horregatik behar da horiek guztiak uztartzea, inork modu isolatuan ulertu ezin duen errealtate horretara hurbiltzeko. Hortik abiatuta, elkargune bat irekitzen

da, hainbat objektibotasun erlazionatzen dituen eta aipatzen dugun dinamika positibo hori eragiten duena.

Hirugarrenik, errealitate aldakorrek guri galdera teorikoak egiten dizkigu, eta, horrez gain, haren galderek gure bizitzetara ere eragiten diete, ziurgabetasunak markatutako etorkizuna aurkeztean etorkizun desiragarria eta posiblea zein den galdetzerara behartzen baikaitu. Beraz, ez da kontu abstraktu bat, erronka bat baizik, non pertsonaren osotasuna jokoan jartzen den. Horrek esan nahi du emozioek, balioek, jarrerak eta abarrek funtsezko eginkizuna betetzen dutela eta prozesuan txertatu behar direla.

Azkenik, gai horiei ezin zaie urrutitik erantzun. Jokoan dagoenaren izaerak, sortzen diren ondorioetan inplikazio pertsonala izateaz gain, jarrera proaktiboa hartzea eskatzen du. Beste etorkizun bat eraikitzeke aukeran sinestea da kontua, baina guk nahi dugun ezer ez da gertatuko guk proposatzen ez baldin badugu. “Zer ekarriko digu etorkizunak?” esaldia etengabe errepikatzen ari gara, gure garapenetik kanpo egongo balitz eta errealitate aldaezina izango balitz bezala, eta horri egokitu beharra izan beharko bagenu bezala. Ez zaigu galdetzen zer etorkizun nahi dugun, edo zer egin behar den etorkizuna ahalik eta gehien gerturatu dakion lortu nahi dugun justizia-idealari.

Egoera berri honetan enpresaren izaera zein izan beharko litzatekeen planteatzean, jabetu egiten ginen erronkaren zailtasunaz. Deigarria da ikuspegi kritiko askotan alde batera uzten dela enpresaren proposamen alternatibo bati buruzko gogoeta bat, gizartearen funtsezko erakundea den arren. Parte hartzen dugun pertsona batzuek esperientzia zuzena genuen enpresa-ekimen sozialetan, eta, horri esker, izateko eta enpresa egiteko beste modu bat benetan posible izango zelako itxaropena genuen.

Dokumentutik ondorioztatzen denez, oso kontziente izan gara ezin dela beste enpresa mota batean pentsatu beste gizarte mota batean pentsatu gabe. *Herri enpresaren* proposamenak justiziaren erreferentziak gizarte ororen oinarria izan behar duelako konbentzimendua eskatzen du. Eta enpresa eraldatzeko prozesua aurrera eramateak narratiba bat eskatzen duela, diskurtso motibatzaile eta integratzaile bat. Gure gizartearen zailtasun nagusietako bat da, hain zuzen ere, narratiorik eta norabiderik gabeko oraina bizi dugula. Marina Garcések dioen bezala, kontakizunik ezean bizi gara. Eta horrek etengabe hausturaren, hondamendiaren mehatxua sentitzera garamatza. Horregatik, egungo aldaketa-prozesuek gainditu egiten gaituzte, ez baitugu izan nahi dugunaren eta egin nahi dugunaren ikuspegi argi eta partekaturik.

Enpresa mota alternatibo baten aukerari buruzko eztabaidari ekitea, etorkizuna ulertu eta eraikitzeko zer kontakizun behar dugun eztabaidari ekitea da. Diskurtoa behar da, durundi egiten duten istorio ahaltsuak behar ditugu, gu nagusi eta handiago baten parte garela pentsarazten digutenak. COVID-19aren pandemiak eztabaida horri aurre egiteko premia indartu du, bizitzaren iraunkortasuna bermatuko duen ekonomia bat eraikitzearen ikuspegitik, eta, beraz, horretan lagunduko duen *herritar enpresa* eredu berri bat eraikitzearen ikuspegitik.

Kontua ez da diskurtso ideala egitea, baina bai desberdina dena aurreikusteko eta aldaketa motibatzeke balio izatea, testuingurua kontuan hartuta. Kontua ez da aldaketari zentzua emango dion teoria itxi eta merkantilista bat eskaintzea, besterik gabe. Bizitzaren zentzua ez da hainbeste proposamen bat, baizik eta praktika bat, modu jakin bateko bizimodua. Ez da arazo baten konponbidea, modu jakin batean bizitzea baizik. Ez da diskurtso metafisikoa, etikoa baizik.

Diskurtso eraginkorrak eta benetakoak sortzea da kontua, ez oportunistak eta manikeoak. Ez da lan eroso, ezta erraza ere. Arendtek bere buruari galdetzen zion zergatik den hain zaila mundua maitatzea, ez hainbeste sentimendu gisa, baizik eta ulermen gisa. Izan ere, ez da lasaigarria, erronka bat baizik. Mundua maitatzeak herritar pentsatzaile eta konprometituak izatea esan nahi du. Historia amaitu ez delako eta etorkizunean parte hartzeko zeregina gure gain hartu behar dugulako itxaropenetik abiatuta baino ezin da pentsatu diskurtso hori. Itxaropenak zerbait zehatza espero du beti, etorkizun tenporala espero du beti.

Etorkizunari aurre egiteko kemenik ez izatea gizakien oinarrizko dimentsio bati amore ematea da, haiek beti saiatu baitira bizi diren eta hura eraikitzeko lan egin duten munduaz bestelako bat irudikatzen. Mundu alternatibo, ezberdin baten aldeko ikuspegi eta borroka beteta dago istorioa. Hori da gizakiak ezaugarritzen dituenak. Itxaropena uztea etorkizunari buruzko galdera alde batera uztea da. Itxaropentsu egotea etorkizunaren aurrean positiboki jokatzeko prest egotea da; etorkizun hori eraikitzen hastea da kontua.



ERANSKINA



“Enpresa, funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritar enpresa eredu berriak” mintegi iraunkorrean parte hartu duten pertsonak:

Aitor Cobanera. SPRI – Enpresa Garapenerako Euskal Agentzia.

Alfonso Dubois. Euskal Herriko Unibertsitatea

Alicia Alemán. ALBOAN.

Amaia Unzueta. ALBOAN.

Ana Larrañaga. EGIBIDE.

Carlos Askunze. Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea,
REAS Euskad

Carolina Pérez. AED – Bizkaiko Enpresaburuen eta Zuzendarien Elkarte.

Cecilia Martínez. Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroa.

Cristhian Paz. Deusto Business School.

Constan Dacosta. Mondragon Talde Kooperatiboa.

Cristina Murillo. PHD - GAIA - Teknologia Elektronikoen
eta Informazioaren Industrien Elkarte.

Irati Cifuentes. Mugarik Gabeko Ekonomialariak.

Iker Iturrate. ALBOAN.

Joseba Garzón. Accenture.

Juan M^a Concha. Asekoop.

Maite Valdivieso. Langile Pastoraltza, Bilboko Elizbarrutia.

Mary Tere Guzmán. ALBOAN.

Ricardo Antón. ColaBoraBora Koop.

| Mintegi iraunkorreko saioetan hizlari gisa parte hartu zutenak:

Pedro M. Sasia. Etika Aplikatuko Zentroa. Deustuko Unibertsitatea.

Saioa: Enpresa, funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritarren enpresa eredu berriak.

Zalao Pérez, EkoSolfem taldea. REAS Euskadi.

Saioa: Ekonomia feministaren ekarpenak herritarren enpresaren ereduari. Herritarren enpresa eredu berriak garatzeko gakoak, ikuspegi feministatik.

Jorge Rovira Pi, UPSocial.

Saioa: Herritarren enpresa eredu berrien garapenean eragiten duten toki mailako eta maila globaleko lurralde-faktoreak.

Jorge Berezo, Ekonomia Sustatzeko Saila. Bizkaiko Foru Aldundia.

Saioa: Herritarren enpresa eta lurraldea: administrazio publikoen eta gizarte zibileko erakundeen zeregina.

Saioa Arando eta Mónica Gago, Enpresagintza Fakultatea, Mondragon Unibertsitatea.

Saioa: Herritarren enpresa eta lurraldea: hezkuntza sistemaren zeregina.

| Deustuko Unibertsitateko Etika Aplikatuko Zentroak egindako ikerketaren taldea: "Enpresa, funtsezko eragile gisa justizia sozialaren eraikuntzan: herritar enpresa eredu berriak":

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

Dokumentu hau gizarte zibileko, enpresako, unibertsitateko eta administrazio publikoko pertsonen osatutako talde askotariko baten hausnarketaren emaitza da, eta uste honek elkartzen ditu guztiak: ezinbestekoa da gaur egungo gure eredu ekonomikoa aldatzea, globalki pairatzen ari garen krisi ekosozialari aurre egiteko. 2019-2020 ikasturtean, mintegidinamika iraunkor batean aritu gara, hausnartzeko zer paper duten enpresek eredu ekonomikoa berraztertzeko, zeinak posible egingo duen oparotasun ekonomiko solidarioago eta inklusiboago bat, planetaren zaintza bermatuko duena. Dokumentu hau ahalegin kolektibo horren emaitza da.

ALBOAN Fundazioa eta Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sareak (REAS Euskadi) sortu dute dokumentu honen oinarrian dagoen hausnarketarako gunea, *Ikas zabaltzen II: ezagutza eta diskurtso kritikoa sortzen, Latinoamerikako eta Euskadiko ekimen ekonomiko solidario, sozial eta feministen praktikatik* proiektuaren testuinguruan, Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziaren eta Bizkaiko Foru Aldundiaren finantzaketarekin.