

ORKESTRAKO KOADERNOAK

09/2022

ISSN 2340-7638

**FUNDAZIOEN ETA  
GARAPEN  
JASANGARRIRAKO  
HELBURUAK  
BULTZATZEKO  
BETETZEN DUTEN  
ROLAREN  
BENCHMARKINGA**

Usue Lorenz Erice

Maddalen Alkorta

Patricia Canto-Farachala

Mercedes Oleaga

Eduardo Sisti

2022

Orkestrako koadernoak, 09. zk./2022

© Usue Lorenz Erice, Maddalen Alkorta, Patricia Canto-Farachala, Mercedes Oleaga, Eduardo Sisti

© Lehiakortasunaren Euskal Institutua – Deustu Fundazioa

[www.orkestra.deusto.es](http://www.orkestra.deusto.es)

## Esker ematea

Txosten hau Orkestraren eta BBKren artean «Fundazioek jasangarritasunerako espezializazio adimenduneko estrategiei (RIS4) egiten dieten ekarpena» proiektuaren esparruan egindako lanen parte da.

Ikertaldeak eskerrak ematen dizkio Fundazioari, txostena egin bitartean emandako laguntzagatik.

**bbk** Fundazioa 

## Resumen

Todas las constelaciones de organizaciones son importantes aliadas en la implementación de la Agenda 2030 y en el cumplimiento de todos los ODS (EU, 2021; UNGC, 2021). La UE y la ONU consideran que las fundaciones privadas pueden desempeñar un rol en la contribución a la consecución de los ODS. Son organizaciones que pueden contribuir a través de la financiación y de su potencial de movilización de actores entorno a los ODS. Aunque se les reconoce un rol en la contribución a los ODS, no son muy prolíficos los trabajos que tienen como objetivo ahondar en las prácticas que hacen que estas fundaciones tengan un rol en la implementación de los ODS.

El presente benchmarking profundiza en el conocimiento de las prácticas que las fundaciones desarrollan vinculadas con la Agenda 2030 y los ODS para que dichas prácticas puedan servir de inspiración y/o estimular la reflexión de terceras fundaciones que persigan fortalecer su labor vinculada con los ODS..

## Laburpena

Erakunde guztiak dira aliatu garrantzitsuak 2030 Agendaren inplementazioan eta GJH guztien betetzean (EU, 2021; UNGC, 2021). EBk eta NBEk uste dute fundazio pribatuak lagungarri izan daitezkeela helburu horiek lortzeko, finantzaketaren eta GJHen inguruan eragileak mobilizatzeko duten ahalmenez baliatuz, hain zuzen. GJHei egindako ekarpenean eginkizun bat aitortzen bazaie ere, ez dira oso ugariak fundazioen jardunbideetan sakontzen duten lanak.

Benchmarking honek horixe nahi du: fundazioek 2030 Agendarekin eta GJHekin lotuta egiten dituzten jardunen ezagutzan sakontzea, jardunbide horiek inspirazio-iturri izan daitezen edota GJHekin lotutako lana sendotu nahi duten beste fundazio batzuen hausnarketa bultzatzea.

## Abstract

All constellations of organisations are important partners in the implementation of the 2030 Agenda and the achievement of all SDGs (EU, 2021; UNGC, 2021). The EU and the UN consider that private foundations can play a role in contributing to the achievement of the SDGs. They are organisations that can contribute through funding and their potential to mobilise actors around the SDGs. Although they are recognised as having a role to play in contributing to the SDGs, there is little work on the practices that enable these foundations to play a role in the implementation of the SDGs.

The present benchmarking deepens the knowledge of the practices that foundations develop linked to the 2030 Agenda and the SDGs so that these practices can serve as inspiration and/or stimulate the reflection of third foundations that seek to strengthen their work linked to the SDGs.

# Índice

Laburpen exekutiboa .....	5
Taulen zerrenda .....	8
Irudien zerrenda.....	9
Laburduren eta akronimoen zerrenda .....	10
1. Metodologia.....	13
2. Benchmarkinga .....	15
2.1. Benchmarkingaren helburua.....	15
2.2. Benchmarkingaren analisi-faktoreak .....	15
2.3. Kasuen identifikazioa eta hautaketa .....	20
2.4. Kasuen azterketa .....	24
3. Ikaskuntzak eta jardunbide egokiak.....	25
I Eranskina. Identifikatutako fundazioen hasierako zerrenda .....	34
II eranskina. KIT Royal Tropical Institute .....	37
III eranskina. Fondazione Compagnia di San Paolo .....	40
IV eranskina. Foundation Scotland .....	45
V eranskina. Fondazione di Comunità di Messina .....	48
VI eranskina. Hamburg Community Foundation .....	53
VII eranskina. BBK .....	57
Bibliografia .....	61

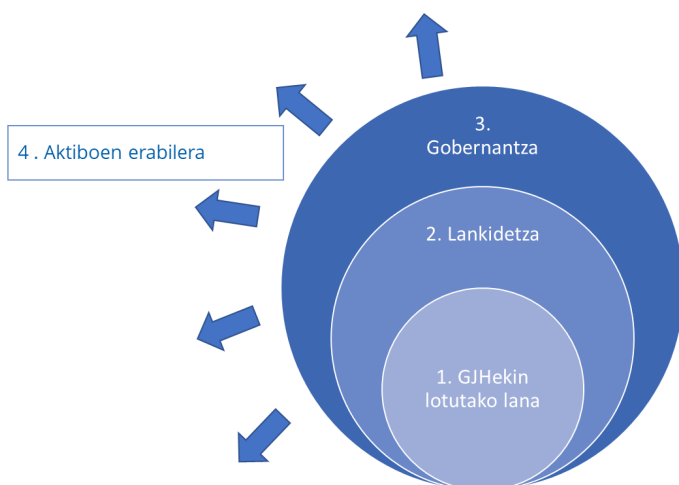
## Laburpen exekutiboa

Nazio Batuen Erakundearen (NBE) 2030 Agenda eta Garapen Jasangarrirako 17 Helburuak (GJH) ekonomia, gizarte eta ingurumen arloetako eraldaketa-agenda baten adierazpen globala dira. 2020. urtean, 2030 Agendak ezarritako helburuak inplementatzeko *ekintza-hamarkadari* ekin zitzaion; eta, inplementazio horretan garrantzi berezia hartzen dute lurralde eta sektore dimentsioek. Sektore dimentsioari dagokionez, hamarkada honetan sektore pribatua da funtsezkoa 17 GJHak lortzeko ekintzara bideratutako ahaleginak bizkortzeko orduan. Lurralde dimentsioa garrantzitsua da, GJHetan jasotako gizarte erronka handiek eskualde eta toki mailan soilik baitute zentzua.

2030 Agendari ekiten lagundu dezaketen eragileen konstelazioaren barruan, Europar Batasunak eta NBEk fundazioak funtsezko eragile gisa identifikatu dituzte. Finantzaketan laguntzeko duten ahalmenaz gain, inguruko eragileak ere mugiaraz ditzakete. Dena den, rol garrantzitsua aitortzen zaien arren, ez dago lan askorik aktore mota horrek GJHak lortzeari begira duen funtsezko rolean sakontzen duenik.

Txosten honek Europako fundazio talde batek abian jarritako jardunbide berritzaileak identifikatzen ditu. Benchmarking ariketaren abiapuntua hau da: (i) GJHei lotutako lanean jardunbide berritzaileak eta/edo bereizgarriak egiten dituen fundazio-talde bat identifikatzea; eta (ii) jardunbide horien azterketa konparatiboa egitea, fundazioen literaturatik, argitalpenetatik eta hainbat fundazio-elkartek eskuragarri duten informaziotik abiatutako esparru analitiko baten barruan. Jardunbide egokiak fundazioen bereizgarriak dira baldin eta... (1) beste fundazio batzuentzat ikasteko ahalmen handiagoa badakarte; eta (2) esanguratsuagoak badira GJHen aldeko lana egiteko. Hurrengo irudiak lau dimentsiotan multzokatuta erakusten ditu jardunbideak.

### Benchmarking-ean identifikatutako jardunbide egokiak



## GJHekin lotutako lana

1. **2030 Agendarekin eta GJHekin lerrokatutako** bi jardunbide egoki jarri ditu agerian benchmarkingak:
  - **GJHekiko lerrokatze estrategikoa:** Fondazione Compagnia di San Paolo banku-jatorriko lehen fundazio italiarra izan da 2030 Agendarekin eta GJHekin lerrokatze estrategiko eta operatiboa egin duena. Horretarako, giza baliabideen barne-berregituraketa egin du, gaitasun berriak sortu ditu eta lan ingurune jasangarria sortu du, genero berdintasuna eta ingurumenarekiko jokabide jasangarriagoak sustatzeko.
  - **GJHetara bideratutako ekimenen sustapena:** KIT Royal Tropical Institutek (SDG Amsterdamen bidez) eta BBK-k (BBK Kunaren bidez) erakundearen barruan berariazko proiektu edo ekimenak sustatzen dituzte, GJHetara bideratutako jarduna biltzeko eta garatzeko.

## Lankidetza

2. **Lankidetza-estrategia** GJHekin lotutako lana garatzeko funtsezko dimentsioetako bat da, fundazioak tokian sustraituta dauden testuinguru batean. Errotze horren adierazpena fundazio horiek gizarte-erronkei elkarlanean heltzeko beren komunitatearekin duten inplikazioan ematen da.

Tokiko komunitatearekiko lankidetza-ereduetan lau jardunbide egoki identifikatu dira:

  - **Helize laukoitzera** hurbiltzean oinarritutako zeharkako lankidetza (BBK)
  - **Pareko eta antzeko erakundeekiko lankidetza** sustatzea (Fondazione Compagnia di San Paolo FCSP eta Fondazione di Comunità di Messina)
  - Tokiko komunitatearen eta antzeko erakundeen arteko **bitartekaritza**-rola betetzea (Foundation Scotland)
  - **Konpromiso zibikoa** bultzatzea (Hamburg Foundation).
3. GJHen izaera globala dela eta, **lankidetzako estrategia globala** ere funtsezko faktorea da fundazio horietan GJHei lotutako lana garatzeko. Sareetako kide izateak esperientzien eta jakintzaren trukea errazten du, eta fundazio horien eragin metatua maila globalean neurtzeko aukera ematen du. Ildo horretan, bi jardunbide interesgarri identifikatu dira:
  - **Fundazio komunitarioen komunitate globalari atxikitzea:** Foundation Scotland, Fondazione di Comunità di Messina eta Hamburg Foundation fundazio komunitarioen komunitate globalaren parte dira.
  - **SDG House sarearekiko konexioa:** KIT Royal Tropical Institutek SDG House garatzen du, GJH Etxeak (edo SDG House) sare nagusiagoaren esparruan.

## Gobernantza

4. **Gobernantza eta erabakiak hartzeko sistema** fundazio horien antolamenduaren alderdi bat da, eta inplikazioak ditu fundazio horiek GJHekin lotuta egiten duten lanean.

Identifikatutako jardunbide egokia FCMen, Hamburg Foundation-en eta BBKn egiten da. Kontua da fundazioaren **erabakiak** hartzeko sisteman **herritarrak sartzea**, eta herritarren ezagutza integratzea erabaki estrategikoetan, auzoko kontseilu aholku-emailea sortuz (BBK) edo komunitateko adituek Adituen Batzorde batean parte hartuz



(BBK Kuna Institutua Kuna Fundazioan; batzorde zientifiko bat Fondazione di Comunità di Messina-ren kasuan; edo patronatua Hamburg Foundation-en kasuan).

### **Aktiboen erabilera**

5. **Fundazioek beren aktiboak nola erabiltzen dituzten**, GJHei lotutako lana aurrera eramateko.

- **Tokiko ondare arkitektonikoa erabiltzea:** berreskuratutako edo birgaitutako eraikinak erabiltzen dira GJHein lotutako jarduera guztia egiteko (esperientzien trukea, bilerak, ekitaldiak etab.). Dagoeneko martxan dauden jardunbideak bi dira: BBKren KUNA eraikina; eta KIT Amsterdam, KIT Royal Tropical Institute-rena.
- **Tresna berritzaileak sortzea:** tresna berritzaileak garatzea GJHak sustatzeko: (i) Fondazione Compagnia di San Paolo-ren finantza-plataforma, finantza-tresnen sorta bat biltzen duena; eta (ii) Fondazione di Comunità di Messina-ren ekimena, ekonomia sozial eta solidarioaren sustapenerako bide berritzailea proposatzen duena, funtsezko sektoreetan enpresak sortzean oinarrituta, ikerketa teknologikoko erakunde eta zentroekin lankidetzan.

Lau arlo horiek aztertuta (fundazioak nola lerrokatzen diren 2030 Agendarekin eta GJHein; GJHetan laguntzeko fundazioek nolako lankidetz-estrategia duten; nolako gobernanta-sistema eta erabakiak hartzeko sistema dituzten; eta beren aktiboak nola erabiltzen dituzten), Benchmarking ariketak aurkitu dituen jardunbide berritzaile eta bereizgarriak baliagarriak izan daitezke GJHein lotutako lana hobetu nahi duten fundazioen gogoeta bultzatzeko.



## Taulen zerrenda

2.1 taula. Analisi-faktoreak .....	17
2.2 taula. Analisi-faktoreen deskribapena kategorien arabera .....	18
2.3 taula. Kasu interesgarriak identifikatzeko faseak .....	22
2.4 taula. Aztertu beharreko fundazioen zerrenda, lehenetsiak eta bigarren mailakoak.....	23

## Irudien zerrenda

1.1 irudia. Benchmarking ariketaren metodologia .....	13
3.1 irudia. Benchmarking-ean identifikatutako jardunbide egokien dimentsioak.....	25
3.2 irudia. Tokiko lankidetzarekin eta lankidetzaren globalarekin lotutako jardunbide egokiak....	27

## Laburduren eta akronimoen zerrenda

<b>CF</b>	Community Foundation (Fundazio Komunitarioa)
<b>EB</b>	European Union (Europar Batasuna)
<b>ECF</b>	European Community Foundation
<b>ECF</b>	European Foundation Center
<b>FCM</b>	Fondazione di Comunità di Messina
<b>FCSP</b>	Fondazione Compagnia di San Paolo
<b>GJH</b>	Garapen Jasangarrirako Helburuak
<b>NBE</b>	Nazio Batuen Erakundea
<b>S3</b>	Smart Specialisation Strategies (Espezializazio Adimenduneko Estrategiak)
<b>UNGC</b>	United Nations Global Compact (NBEren Mundu Ituna)

## Sarrera

Nazio Batuen Erakundearen (NBE) 2030 Agenda eta Garapen Jasangarrirako 17 Helburuak (GJH) ekonomia, gizartea eta ingurumena eraldatzeko agenda baten adierazpen globala dira. *Ekintza hamarkadan*, 2030 Agendak inplementazioaren erronkari egingo dio aurre, ezarri diren helburuak lortzeko. Erronka horri heltzeko orduan, garrantzi berezia hartzen dute sektore eta lurralde dimentsioek.

Sektore dimentsioari dagokionez, hamarkada honetan sektore pribatua gailentzen da 17 GJHak lortzeko ekintzara bideratutako ahaleginak bizkortzeko orduan. Nazio Batuen Erakundearen kalkuluen arabera (NBE, 2020), oraindik garaiz gabiltza GJHak betetzeko, desberdintasunak murrizteko helburuetan aurrera egiten den heinean eta berotze globalak 1,5°C-ko muga gainditzen ez duen artean. Nazio Batuen Mundu Itunaz (NBE, 2021) (aurrerantzean, Mundu Ituna) baliatzen da NBE sektore pribatua mobilizatzeko, eta horrela GJHak lortzeko konpromisoa enpresa-estrategien garapenean eta ezarpenean islatu dadin. Mundu Itunaren 2021-2023 estrategiak ezartzen du beharrezkoa dela munduko enpresa komunitateak 2030 Agendari egiten dizkion ekarpenen berri zabaltzea, eta berresten du NBEren Mundu Itunaren "asmo handiko gurari estrategikoa negozioen eragin kolektibo globala bizkortzea eta handitzea dela, Hamar Printzipioak<sup>1</sup> babestuz eta GJHak aldaketa ekonomikoa ahalbidetuko duten enpresa eta ekosistema arduratsuen bidez lortuz". Eragin kolektibo globala lortzeko, NBEk aldaketarako funtsezko eragileztat jotzen ditu fundazioak eta beste bazkide finantzatzaile batzuk (NBE, 2021, 38. or.).

Bestalde, lurralde dimentsioa garrantzitsua da, GJHetan jasotako gizarte erronka handiek eskualde eta toki mailan soilik dutelako zentzua (Wittmayer *et al.*, 2014). Lokalizatze kontzeptuak berak argi adierazten du tokiko eta eskualdeko errealtateak 2030 Agendan txertatu beharra, horrek GJHen ezarpena bizkortzeko ahalmena baitu. Lokalizatzeak esan nahi du testuinguruaren lehenetsun eta berriarazo ekintzez arduratzen diren erakundeak, perspektibak eta ezagutza-sistemak barruan hartzea, jakinik, gainera, gizarte-erronka globalen eta tokian-tokian edo *place-based* mailan (Sterling *et al.*, 2020) duten garrantziaren arteko konexioa errazten dutela. NBEen bada tokiko eta eskualdeko erakundeentzako lantalde bat, lokalizazioa errazteaz arduratzen dena, baliabide ugari sortuz eta zabalduz, GJHetarako tokiko ekarpenak aztertzen eta planifikatzen laguntzeko<sup>2</sup>.

Lurralde dimentsioak GJHak berriarazo testuinguruetara ekartzeko edo egokitzeko inplikazioak edukitzeaz gain, unitate garrantzitsua da komunitateen konpromiso politikoa eta parte-hartzea lortzeko, elkarlanean tokiko irtenbideak sortzeko arazo globaletarako.

Bai Europar Batasunaren, bai NBEren ustez, fundazioek rol bat dute GJHak lortzeko zeregina duten eragileen konstelazioaren barruan. EBk gizarte zibilaren parte direla uste du, rol eta

---

<sup>1</sup> Mundu Itunaren 10 printzipioak funtsezko balioak dira, Nazio Batuek giza eskubideen, lan-arauen, ingurumenaren eta ustelkeriaren aurkako hainbat arlotan egindako adierazpenetan oinarritzen dira, eta adostasun unibertsala dute. Laburbilduz, enpresek ekimenarekin bat egiteak 10 printzipio horiek onartzea eta giza eskubideak eta lan-arauak errespetatzeko, ingurumena zaintzeko eta jardueretan eta eragiketetan gardentasunez jokatzeko konpromisoa hartzea dakar.

<sup>2</sup> NBEk berriki erabaki zuen NBEren 2030 Tokiko Koalizioaren Idazkaritzaren egoitza Bilbon ezartzea, Espainian. Ikusi: [https://www.exteriores.gob.es/es/Comunicacion/NotasPrensa/Paginas/2022\\_NOTAS\\_P/20220914\\_NOTA071.aspx](https://www.exteriores.gob.es/es/Comunicacion/NotasPrensa/Paginas/2022_NOTAS_P/20220914_NOTA071.aspx)

zeregin ugari dituzten aktore sorta zabal baten parte. Haien artean fundazio independenteek (EB, 2021, 2. or.), GJHak betetzen lagundu dezakete finantzaketaren bidez. Bestalde, NBEk Mundu Itunaren funtsezko alderdi interesdun gisa identifikatzen ditu fundazioak, Fundazioen eta finantzaketarako bazkideen kategorian (NBKO, 2021, 13. or.). Erakunde bakoitzak fundazioak zein tipologiaren barruan sartzen dituen alde batera utzita, bi erakundeek rol bat aitortzen diete fundazioei, GJHei egiten dieten ekarpenean.

Testuinguru horretan, interesgarria da sakonago ezagutzea fundazioek 2030 Agendarekin eta GJHekin lotuta zer jardunbide dituzten, jardunbide horiek inspirazio iturri izan daitezen eta gogoeta piztu dezaten GJHekin lotutako lana indartu nahi duten beste fundazio batzuetan.

Dokumentu hau honela dago antolatuta. Sarrera honen ondoren, 1. kapituluak benchmarking ariketa egiteko erabillean den metodologia deskribatzen du eta ikerketa honen helburuei erantzuteko zergatik hautatu den tresna hori justifikatzen du. 2. kapituluak benchmarking ariketaren sekuentzia bakoitza garatzen du: berariazko helburuen identifikazioa, esparru analitikoaren definizioa, eta kasuen hautaketa eta azterketa. Azkenik, 3. kapituluak azterketaren emaitzak aurkezten ditu eta benchmarking ariketan identifikatutako jardunbide egokiak deskribatzen ditu. Bestalde, II. eranskinetik VII.era kasuen azterketak aurkezten dira.

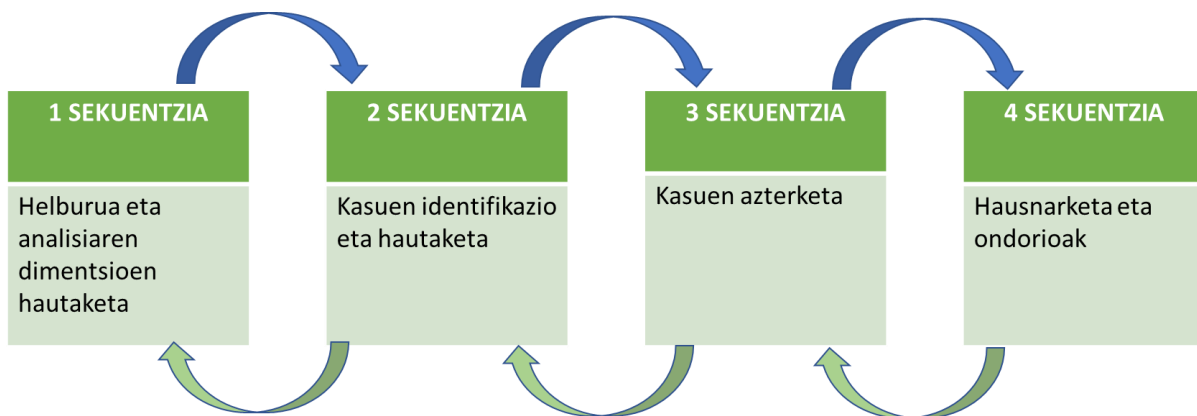
.

# 1. Metodologia

Fundazioek GJHeekin lotuta egiten duten lana hobeto ulertzeko, benchmarking tresna aukeratu da. Enpresa erakundeen esparruan, benchmarkinga etengabeko hobekuntzarako tresna gisa erabiltzen da. Enpresek (i) nabarmentzen den erakunde baten prozesuak eta/edo emaitzak identifikatzen dituzte sistematikoki; (ii) eurenekin konparatzen dituzte; eta (iii) enpresa prozesuak eta helburu estrategikoak hobetzen dituzte (Hong et al., 2012). Erakundeetan aplikatzen den benchmarkinga desberdina izan daiteke, eta antolaketa prozesuak edo erabaki estrategikoak landu (Lankford, 2002). Ikerlan honetan, benchmarkinga tresna baliotsua da GJHen ezarpenaren esparruan fundazioak eta/edo haien ekimen nabarmenak identifikatzeko eta ulertzeko, haien prozesuak eta emaitzak ulertzeko, bai eragiketa mailan, bai estrategia mailan, eta, azken batean, alderatzeko eta jardunbide egoki batzuk identifikatzeko.

Lan honetarako, lantaldeak oinarri hartu ditu Lorenzek (2020) garatutako metodologia eta haren etapen sekuentzia, benchmarking ariketa honetan eta bere helburuetan aplikatuz. Metodologiaren egokitzapenak alde batera utzi ditu bai aplikazio eremua –hiri lehiakortasuneko politikena–, bai elkarlaneko sorlana izatea. Hala ere, metodologia eta haren etapak ikerlan honen helbururako erabil daitezkeela pentsatu da; izan ere, lantaldearen ustez, etapa senkuentzialak esanguratsuak dira Europako fundazioei buruzko benchmarking-erako. Egindako benchmarking ariketak hurrengo irudian islatzen diren lau etapak jarraitu ditu.

## 1.1 irudia. Benchmarking ariketaren metodologia



Iturria: Lorenzetik egokitua (2020)

Benchmarking ariketara egindako hurbilketa kualitatiboa da, narratiben eta kasuen azterketaren garapenean oinarritua; izan ere, fundazioak katalogatzen eta alderatzen zailak dira, oso lege-ingurune nazional desberdinetan jarduten baitute eta testuingurura oso lotuta dauden helburuak baitauzkate. Kontuan izan behar da, halaber, sektorea modu bateratuan ulertzeko dagoen zailtasuna, fundazio pribatu asko baitaude. NBEk kalkulatu du 2030erako 651

mila milioi dolar inguru bideratu daitezkeela GJHetarako dohaintzetan, filantropia<sup>3</sup> sektoretik. Horregatik, beharrezkoa da narratibak eta kasu azterketak garatzea, erakunde mota horiek 2030 Agendari egiten dioten benetako ekarpena ezagutzeko.

Bigarrenik, analisi kualitatiboaren diseinuan arrazoibide induktiboa eta deduktiboa bateratu dira, baina ikuspegi deduktiboa da nagusi. Analisi deduktiboak aurretik zeuden teoria edo kontzeptuetan oinarritutako ikuspegi egituratua eskatzen du, eta hortik abiatuta, ikertzaileak *ex ante* kategoriak eraikitzen ditu. Geroago, kategorია horien eta datuen arteko konexioak egiten dira (Armat et al., 2018; Azungah, 2018). Ikuspegi deduktiboari jarraituz, kasuen analisia aldeztatik definitutako faktoreen azterketa batetik abiatzen bada ere, prozesuan analisirako beste faktore batzuk sor daitezke, aurretik definitutakoez gain. Hor sartzen da jokoan ikertaldeak indukzioz sortutako arrazoibidea, bere arrazoiketa egiten baitu Europako fundazioek GJHei lotutako lanarekin lotuta dituzten jardunbide berritzaile eta bereizgarrietan eragiten duten faktoreei buruz.

---

<sup>3</sup> <https://www.sdgphilanthropy.org/home>



## 2. Benchmarkinga

Hurrengo azpiataletan, 1.1 irudian definitutako benchmarking metodologiaren 1-3 sekuentziak deskribatzen dira: ariketaren helburuaren definizioa eta analisi-faktoreen identifikazioa, aztertu beharreko kasuen hautaketa eta kasuen azterketa. Benchmarking ariketaren azken sekuentzia, hausnarketa eta ondorioei dagokiena alegia, koaderno honetako 3. atalean jasotzen da.

### 2.1. Benchmarkingaren helburua

Lehen etapan, benchmarkingaren beraren irismena zehaztea da helburua. Ariketa honek lortu nahi duen helburua zehaztea da benchmarkingaren oinarri diren analisi-faktoreak definitzeko abiabuntua.

Sarrerako kapituluaz azaldu den bezala, fundazioek 2030 Agendarekin eta GJHeekin lotutako lana nola garatzen duten sakonago ezagutzeko premia eta interesa dira benchmarking honen funtsak. Fundazioek 2030 Agendari eta garapen jasangarriko estrategiei egiten dioten ekarpenaren garrantzia NBEk eta EBk aitortzen dute (EB, 2021; NBKO, 2021), hurrenez hurren. Benchmarking honek urrats bat harago joan eta erreferentziazko fundazioak identifikatu nahi ditu, GJHeekin lotutako lana indartu nahian dabilen beste fundazio batzuen hausnarketa inspiratzeko edo sustatzeko balio dezaketen jardunbide egokiak atera ahal izateko.

Laburbilduz, benchmarkingaren helburua hau da:

identifikatzea.

#### 1 laukia Benchmarkingaren helburua

2030 Agendari egiten dioten ekarpenagatik erreferenteak diren fundazioak identifikatzea; eta 2030 Agendari eta GJHei lotuta dituzten jardunbide egokiak identifikatzea.

Lehen aipatu bezala, GJHei lotutako lan nabarmena egiten duten fundazioak identifikatzera eta zeregin horretan eragina duten erabaki estrategikoak eta prozesu operatiboak aztertzerantz bideratuta dago ariketa hau.

### 2.2. Benchmarkingaren analisi-faktoreak

Analisi-faktoreak definitzeak aukera ematen du analisi-egitura beraren pean fundazioek GJHei lotuta dituzten jardunbide berritzaileak eta/edo bereizgarriak aztertzeko eta alderatzeko. Faktore horiek identifikatu ahal izateko, fundazioei buruzko literatura aztertu da, eta kasuetako bakoitzean zer analisi-faktorek eman diezaioketen erantzuna benchmarkingaren helburuari hausnartu da.

Fundazioen jardunaren zer alderdi diren garrantzitsuenak identifikatzeko, fundazioei eta 2030 Agendarekin eta GJHeekin duten loturari buruzko eztabaida garrantzitsuenak berrikusi dira. Bertatik, analisi-faktoreen zerrenda bat jaso da 2.1 taulan, erabilitako informazio iturriak ere aipatu direlarik.

Lehenengo eztabaida lehen lerroan jasotzen da, eta fundazio horien izaera ulertzeko saiakera da: zer diren, zer nahi duten eta zer ezaugarri duten. Filantropiaren Europako Elkartearen (Phileas)<sup>4</sup> arabera, fundazioak filantropia mota bat izan daitezke, beste eragile batzuen atzera (hala nola enpresa eta partikularrak), onura publikorako baliabideak erabiltzen dituztenak eta gobernuaren edo sektore pribatuaren ahaleginak osatzeko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzen direnak. Beraz, definizio horretatik ondorioztatzen da garrantzitsua dela jakitea zer onura publikori lagundu nahi dioten, zer lankidetzan egiten duten hirugarrenekin eta zer baliabide jartzen dituzten eskura beren helburuak betetzeko. Hiru ezaugarriak oso orokorrak badira ere, fundazio mota guztiek partekatzen dituzte. Adibidez, EFCk finantza-baliabideen jatorriaren eta banaketaren eta gobernu organoen osaeraren arabera sailkatzen ditu fundazioak, eta lau fundazio mota bereizten ditu: independenteak, korporatiboak, gobernuari lotuak eta komunitarioak edo funtsak biltzekoak. Fundazio komunitarioen bereizgarri diren 10 printzipioak definitzen ditu ECFk<sup>5</sup>, hala nola, haien izaera independentea eta zerbitzatzen dituzten komunitateekiko lotura; baliabide ekonomikoen aniztasuna, hainbat iturri baitituzte (tokiko herritarrak, beste fundazio batzuk, enpresak eta erakunde publikoak); kapitala hedatzeko jarduera, herrian dituzten beharrei aurre egiteko; eta komunitatean harremanak sortzeko jarduera.

Theresa Gehringerrek (2020) zenbait eztabaida abiarazi ditu fundazio korporatiboek GJHak babesteko aliantzen bitartekari gisa duten rolari buruz, 2.1 taularen ren bigarren lerroan islatzen den bezala. Egilearen hitzetan:

*“Fundazio korporatiboa erakunde juridiko independentea da, irabazi asmoa duen erakunde komertzial batek inolako etekin komertzialik gabeko onura publikoko helburu baterako sortua, finantzatua eta kontrolatua”.*

(2. or.)

Autore horren ikerketatik, analisi-faktoreen lehenengo multzo interesgarria identifikatzen da. Alde batetik, honako hauek nabarmentzen dira: (i) fundazio horiek GJHeekin lerrokatutako helburuak lortzeko duten inbertsiorako ahalmena; eta (ii) GJHen aplikazioa erakunde bertan (adibidez, emakumeentzako eskubide eta aukera berdintasuna bermatzen den). Faktore hori interesgarria da; izan ere, egilearen arrazoiketan, GJHetan inbertsioa handitzea garrantzizkoa da 2030 Agendak ezarritako helburuetara iristeko, eta beharrezkoa da eragile publikoek (gobernuak), garapeneko bankuek, inbertitzaile pribatuek edo eragile filantropiko

---

<sup>4</sup> Ikusi Phileasen filantropiaren definizioa eta nola dagoen horrekin lotuta fundazioen lana: “Filantropia fundazio, enpresa eta partikularrek egiten dute beren baliabide finantzarioak eta ez-finantzarioak onura publikorako erabiltzen dituztenean. [...] denok onura jasotzen dugun arloetan: hezkuntzan, osasunean, zientzian, ingurumenean, kulturaren eta nazioarteko garapenean. Gizarte zibileko beste erakunde batzuekin batera lan egiten dute, gobernuaren eta sektore pribatuaren ekimenak osatuz. Filantropiak bereizgarri bat du: gure gizarteak aurre egin beharreko erronka kritikoei denbora errealean erantzuteko gaitasuna, eta, aldi berean, epe luzeagoko ikuspegia hartzea”. Hemen dago eskuragarri: <https://philea.eu/philanthropy-in-europe/about-philanthropy/>

<sup>5</sup> <https://www.communityfoundations.eu/community-foundations-in-europe.html>

instituzionalek (ongintzako fundazioak barne) lankidetzan jardutea. Hala ere, autore horren ustetan, fundazioek inbertsio ahalmen mugatua dute (inbertsio bolumenari dagokionez) GJHetara bideratzeko, eta horrek agerian uzten du GJHei laguntzeko sektoreen arteko aliantzen bitartekaritzan egiten duten ekarpena. Gainera, sektoreen arteko loturako rol horrek korporazioekiko eta gizarte zibilarekiko lotura eta hurbiltasuna behar ditu. Hala, beste fundazio batzuk mobilizatzeak eta herritarren parte hartzea sustatzeak aliantza sortzea errazten du. Bi faktore horiek benchmarking ariketa honetako analisi-faktore dira.

## 2.1 taula. Analisi-faktoreak

Analisi-faktoreak	Iturriak
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lagundu nahi duten onura publikoa</li> <li>2. Hirugarrenekin egiten duten lankidetzak</li> <li>3. Helburuak betetzeko jartzen dituzten baliabideak</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phileas (2022)</li> <li>• ECF</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. GJHein lerrokatuta dauden fundazioaren helburuak lortzeko inbertsioa</li> <li>5. Barneko eta kanpoko jarduerak, berariazko GJHen defentsa politikoari dagokionez</li> <li>6. Lankidetzak eta beste fundazio batzuen mobilizazioa, baliabideak bateratzeko eta, hala, inpaktu handiagoa lortzeko</li> <li>7. Herritarren parte hartzea sustatzea</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theresa Gehringer (2020)</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Gobernantza</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bethmann, S., &amp; von Schnurbein, G. (2015)</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Finantza baliabideak</li> <li>10. Aktiboen erabilera:</li> <li>11. Gobernantza</li> <li>12. Jardunbideak eta portaerak</li> <li>13. Garrantzia</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFC (2019)</li> </ul>

*Iturria: Geuk egina*

Fundazio korporatiboak aztertu dituzten beste ikerlan batzuek era honetako dimentsioak aztertu dituzte: gobernantza, enpresa finantzatzailearentzako ospe-onura, enpresaren finantzetan duen eragina edo testuinguru instituzionala. Bethmann, S., & von Schnurbein, G. (2015) autoreek aztertu dute nolako erlazioa dagoen fundazioaren eta enpresa sortzaileen artean eta haien gobernantza sistemen artean. Besteak beste aztertu dute nolako ondorioak dituzten gobernantza sistema horiek fundazioen kudeaketaren independentziarako, eta nolako gaitasuna duten fundazioek gizartearen eragina handitzeko.

European Foundation Centre (EFC, 2019) erakundearen *Institutional Philanthropy Spectrum Framework* (IPS esparrua) analisi-esparruak Europako filantropia ulertzea du helburu, funtsezko alderdi hauek kontuan hartuta:

- **Finantza baliabideak** (baliabide mota eta aktiboen tamaina):  
Arlo hauek ulertzen saiatzen da: baliabide ekonomikoen jatorria (familiakoa, korporatiboa, publikoa, eta abar), baliabideen formak (eraikinak, diru likidoa, artelanak, lursailak, eta abar), baliabideen bolumena (aurrekontua, finantza zuzkidura, kapitala eta gastua) eta zuzkiduren ezaugarriak (nahitaezkoak, zenbatekoa eta abar).
- **Aktiboen erabilera:**  
Aktiboen erabilera zehatz-mehatz ezagutzea: tresna finantzarioak eta ez-finantzarioak, aktibo erabilgarriak, tresnak eta irismena.
- **Gobernantza:**  
Gobernantza akordioak, denbora mugak eta antolaketa moduak eta forma juridikoak.
- **Jardunbideak eta portaerak:**  
Antzeko erakundeekin eta alderdi interesdunekin egiten dituzten eragiketak eta interakzioak.
- **Garrantzia:**  
Onura publikoko zein rol, funtzio eta arlotan garatzen duten beren jarduera.

Ezaugarri horiek aztertzen dira filantropia instituzionaleko eragileenak diren ezaugarri eta jardunbideak identifikatzeko. IPSak ezaugarri bakoitza taldeka banatzen du, erakunde jakin baten profila marrazteko eta definitutako bost geruzetan zein posiziotan dagoen jakiteko. Helburua da erakunde filantropikoen maila askotan nola jarduten duten aztertzea, eta inaktuaren eta aniztasunaren arteko korrelazioak identifikatzea.

Aurreko paragrafoetan deskribatutako faktoreak analisi-kategoriatan multzokatu dira, eta beste faktore moderatzaile batzuk gehitu zaizkie, hala nola fundazioaren ezaugarri orokorrak.

2.2 taulan kategoriak berak eta haietako bakoitzean proposatutako analisi-faktoreak deskribatzen dira. Horri esker, hautatutako fundazioen azterketa egituratu ahal izango da, eta, ondoren, fundazio horiek GJHei lotuta dituzten jardunbide berritzaile eta/edo bereizgarriak alderatu ahal izango dira (ikus 2.4 atala, Kasuen azterketa).

## 2.2 taula. Analisi-faktoreen deskribapena kategorien arabera

Analisi-kategoriak		Analisi-faktoreak
Ezaugarri orokorrak	Fundazioaren ezaugarri orokorrak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalizazioa</li> <li>• Fundazio mota</li> <li>• Irismen geografikoa (nazioartekoa / tokikoa)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaina (gutxi gorabeherako langile kopurua)</li> <li>• GJHen aplikazioa erakundeetan bertan</li> </ul>
<b>Gobernantza</b>	Gobernantza sistemak, inplikazioak fundazioen kudeaketan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernantzako akordioak (nork parte hartzen duen, gobernu organoak, osaera, funtzionamendua eta haien arteko harremanak)</li> <li>• Fundazioaren denbora muga (iraupen mugatua / mugagabea)</li> <li>• Antolatze moduak eta forma juridikoak</li> </ul>
<b>Lankidetzak</b>	Antzeko erakundeekiko eta alderdi interesdunekiko eragiketak eta interakzioak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankidetzak estrategia</li> <li>• Parte hartze irekitasun maila. Eragileen eta interes taldeen aniztasuna, honako hauekiko lankidetzak ardatz hartuta: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beste fundazio batzuk</li> <li>○ Herritarrak</li> </ul> </li> </ul>
<b>GJHei lotutako lana eta garrantzia</b>	Lantzen dituen garapen jasangarriko rol, funtzio eta arlo objektiboak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundazioaren asmo orokorra</li> <li>• Bere jarduerak zein GJHtara bideratzen duen</li> <li>• Fundazioaren jakintza eta eskumen arloak, GJHei lotuta</li> <li>• Rola gizartean</li> <li>• Zer hausnarketa mailarekin lan egiten duen</li> <li>• Ebaluazio eta eragin prozesuak</li> <li>• Fundazioan GJHei lotutako proiektuak garatzeko erabili diren metodologia zehatzak</li> </ul>
<b>GJHein lortutako dauden helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa</b>	Baliabide mota eta aktiboen tamaina (orokorra eta GJHei lotutako jarduerak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baliabide ekonomikoen jatorria (familiakoa, korporatiboa, publikoa, etab.)</li> <li>• Baliabideen formak (eraikinak, diru likidoak, artelanak, lursailak, etab.)</li> <li>• Baliabideen bolumena (aurrekontua, finantza zuzkidura, kapitala eta gastua)</li> <li>• Zuzkiduren ezaugarriak (nahitaezkoak, zenbatekoa, etab.)</li> </ul>
<b>Aktiboen erabilera</b>	GJHein lotutako lanean aktiboak nola erabiltzen dituen zehatz-mehatz jakitea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finantzarioak ez diren tresnak (kapital intelektuala, ospea eta marka, saretarako sarbidea, etab.)</li> <li>• Aktiboen irismena eta ikuspegia (dirulaguntzak ematea, dirulaguntzak emateko estrategien iraupena)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giza aktiboak (langileak, boluntarioak, enplegatuak, kanpoko baliabideak)</li> <li>• Finantza aktiboak eta tresnak (dirulaguntzak, sariak, bekak, maileguak, bermeak, epe luzerako laguntza, inbertsioa, dirulaguntzen kopurua)</li> <li>• Jardueraren irismena (misio irekia / mugatua, estrategia tematikoa / xede-publikoa / estrategia geografikoa)</li> </ul>
--	---

*Iturria: Geuk egina*

## 2.3. Kasuen identifikazioa eta hautaketa

Fase honetan, benchmarking ariketa honetan erreferentzia gisa erabiliko diren fundazioen kasuak identifikatu eta hautatu dira.

Inbutu-prozesu bat egin da kasurik berritzaileenak aukeratze aldera. Horretarako, ondoz ondoko bi fase egin dira eta fase horietan hainbat iturri, bilaketa termino eta erreferentziako material erabili dira, 2.3 taulan ikusten den bezala.

Kasuak identifikatzeko lehen irizpidea Europar garatzea izan da, fundazioen testuingurua, filantropia eta jasangarritasun erronkak Europako errealitatearen antzekoak direla ziurtatzeko. Horrela, lehenengo fasean, Europa mailan zer fundazioek egiten duten lan GJHen esparruan identifikatu da, bi iturri mota erabiliz. Lehena, Europako filantropiaren ekosisteman lan egiten duten elkarte eta erakundeena. Bederatzi izan dira identifikatutako erakunde eta sare europarrak, Europar bertan eta munduan lan filantropikoa sustatzeko lan egiten dutenak. Erakunde ugari egoteak (taulan jaso dira) argi erakusten du Europako fundazio eta filantropia sektoreak elkarrekin eratzeko joera handia duela. Erakunde horien jardueraren azterketak erakusten du, halaber, Europako sektore filantropikoak GJHei loturiko lan handia egin duela. Haien txosten eta azterlanen artean, sektorearen ezaugarri buruzko batzuk topa daitezke. SDG Funders<sup>6</sup> hartu da erreferentziatzat, zeinak fundazioek GJHak babesteko erabiltzen dituzten funtsen datuak aztertzen dituen. Datuon sailkapena lantzen duten GJHaren, eremu geografikoaren (maila globalean) eta xede-publikoaren (LGTBI+ kolektiboa, emakumeak, haurrak eta gazteak, etab.) arabera da. Tresna horri esker, GJHei diru-ekarpen handiena egiten dieten lehen 10 fundazioak identifikatu ahal izan dira, Europaren lau eremu geografikoak kontuan hartuta (Ekialdeko Europa, Mendebaldekoa, Iparraldekoa eta Hegoaldekoa). Erabilitako beste iturri batzuk honakoak izan dira: GJHen ezarpenean ikuspegi berritzailea duten erakundeei buruz gure ikertaldeak duen jakintza, web orrialdeak eta albiste bilatzaileak. Horiekin guztiekin, fundazioen beste zerrenda bat sortu da. Fundazio potentzialen lehen identifikazio horren emaitza I. eranskinean dago atxikita. Identifikatutako fundazio kopuru

<sup>6</sup> <https://sdgfunders.org/sdgs/>

handia eta GJHei lotutako jarduera oparoa kontuan hartuta, beharrezkoa izan da bigarren fase batera jotzea, kasuak leheneste aldera.

Hala, bigarren fasean, fundazioek GJHei dagokienez egiten duten lanean orientazio berritzaileagoa edo bereizgarriagoa dutenak lehenetsi dira. Helburu horrekin, azterlanak eta txostenak jaso ziren, bai eta fundazioek GJHein lotuta duten erronka jorratzen duten artikuluzientifikoak ere. Horien artean, fundazioekin esperimentatzea helburu zuten azterlanak lehenetsi ziren. Emaitza 14 txosten eta artikuluzientifiko interesgarri izan ziren. Eskaneatu eta aztertu ondoren, lau kasu interesgarri identifikatu dira. Artikuluzientifiko horietako bi kasuak identifikatzeko erabili dira.

Alde batetik, Bersanetti et al.-en artikuluzientifikoak (2021) Italiako banku jatorriko fundazio garrantzitsua aztertzeko du, Fondazione Compagnia di San Paolo (aurrerantzean, San Paoloren Konpainia Fundazioa edo FCSP), 2030 Agendarekin estrategikoki nola lerrokatzen den, eta GJHak bere egiteak dakarren eraldaketa prozesuari nola ekin dion. Artikuluzientifikoak Europako eta Ameriketako Estatu Batuetako beste bederatzikasu aztertzeko ditu, Europako fundazioen hasierako zerrenda osatzeko.

- Compagnia di San Paolo, Italia
- Fondazione Cariplo, Italia
- Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Italia
- Nordisk Foundation, Danimarka
- Robert Bosch Stiftung, Alemania

European Community Foundation Initiative-ren (2021) bigarren azterlan batek osatzen du zerrenda, Fundazio Komunitarioei buruzko lau kasuren azterlanekin. Ekimen horren arabera, Fundazio Komunitarioak (ingelesez *Community Foundations*) "irabazi asmorik gabeko erakundeak dira, eta baliabide teknikoak eta finantzarioak mobilizatzen eta inbertitzen dituzte eremu geografiko jakin batean. Paper katalizatzaile garrantzitsua dute, herriaren garapen sozial, ekonomiko eta ingurumenekoari laguntzen baitiote"<sup>7</sup>. Hauek dira kasuak:

- Foundation Scotland, Erresuma Batua
- Messina; Community Foundation, Italia
- San Petersburgoko Fundazio Komunitarioa, Errusia
- Hanburgoko Komunitatea, Alemania
- 

---

<sup>7</sup>2022ko uztailaren 12an, <https://www.communityfoundations.eu/community-foundations-in-europe.html> webetik ateratakoa



## 2.3 taula. Kasu interesgarriak identifikatzeko faseak

Faseak	Iturriak	Bilaketa terminoak	Benchmarking-erako interesgarria	material	
<b>1. FASEA HASIERAKO IDENTIFIKAZIOA</b>	Fundazioei buruzko elkarte, sare eta erakunde interesgarriak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google</li> <li>• Twitter</li> <li>• Artikulu zientifikoak</li> <li>• Literatura grisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Institutional philanthropic involvement in the SDGs"</li> <li>• "promoting" AND "SDG" AND "foundation organisations"</li> <li>• "Charitable foundations" and "SDG"</li> <li>• "Philanthropy" AND "relevance" AND "SDG"</li> <li>• "Europe philanthropy" AND "SGD" AND "case"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">SDG Philanthropy Platform</a></li> <li>• SDG House Network</li> <li>• <a href="#">SDG Funders</a></li> <li>• SDG House Network Herbehereetan</li> <li>• <a href="#">EVPA</a>, sare berezia, finantzen eta helburuen elkargunean kokatzen dena.</li> <li>• <a href="#">Philea</a>, Europako filantropia elkarte</li> <li>• <a href="#">AEF</a>, <a href="#">Espainiako fundazioen elkarte</a></li> <li>• <a href="#">European Community Foundation Initiative</a></li> </ul>	
	Ikertaldearen ezagutza Interneten bilatutako Europako fundazioak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taldearen barne hausnarketa</li> <li>• Google</li> <li>• Prentsako albisteak</li> <li>• Twitter</li> </ul>			
<b>2. FASEA LEHENESTEA</b>	Literatura grisa (txostenak azterlanak) eta akademikoa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WOS. Web Of Science-ren datu baseak</li> <li>• Google Scholar</li> <li>• Google</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 argitalpen berrikusita</li> <li>• 14 argitalpen interesgarri identifikatuta</li> </ul>	

Iturria: Geuk egina

Aztertze kasu potentzialak identifikatzeko fasea amaitu ondoren, ikertaldeak sakon aztertuko zituen kasuak hautatu ziren, ezarritako bi hautaketa irizpideren arabera. Lehen aipaturako irizpide geografikoaz gain, kasuak hautatzeko irizpide batzuk prestatu ziren, ikasteko eta sakontzeko kasurik egokienak hautatuko zirela bermatzeko. Hautaketa irizpide hauek definitu ziren:

1. Fundazioak GJHei lotutako lanean duen *garrantzia*. Garrantzia kasuaren bi alderdi desberdinetatik etor daiteke:
  - a. Fundazioak bere egiten ditu GJHak, erabilitako bigarren mailako informazioak erakusten duenez
  - b. Kasu aitzindaria da edo GJHei eta/edo garapen iraunkorrari lotutako lanean hurbilketa berritzailea erakusten du. Horrela erakusten da erabilitako bigarren mailako informaziotik
2. *Bigarren mailako informazioa* dago kasuan sakontzeko eta definitutako faktoreak aztertze

Hasierako zerrendan oinarrituta eta adierazitako irizpideei jarraituz, ikertaldeak hausnarketa saio bat egin zuen, aztertu beharreko kasuen artean bi zerrenda egiteko: lehenetsitako kasuena eta bigarren mailako kasuena, 2.4 taulan erakusten den bezala. Lehenetsitako zerrenda koaderno honetan aztertzen diren kasuek osatzen dute; bigarren mailakoena, aldiz, fundazio alternatiboek, lehenetsitako fundazioak uste bezain interesgarriak izan ezean bigarren mailako hauek aztertze.

## 2.4 taula. Aztertu beharreko fundazioen zerrenda, lehenetsiak eta bigarren mailakoak

Lehenetsiak	Bigarren mailakoak
1. Royal Tropical Institute/SDG House Amsterdam, Herbehereak	1. Fondazione Cariplo, Italia
2. Fondazione Compagnia di San Paolo, Italia	2. Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, Italia
3. Foundation Scotland, Erresuma Batua	3. Nordisk Foundation, Danimarka
4. Fondazione di Comunità di Messina, Italia	4. Robert Bosch Stiftung, Alemania
5. Hamburg Community Foundation, Alemania	5. Humanity Hub Haga, Herbehereak
6. BBK / BBK Kuna, Espainia	6. Local Mondiaal Maastricht, Herbehereak
	7. Hagako Museoa, Herbehereak
	8. Soestdijk Palace, Herbehereak
	9. SDG House Hilversum, Herbehereak
	10. SBI Foundation / Zonheuvel Estate, Herbehereak

## 2.4. Kasuen azterketa

Aztertutako sei kasuak GJHei lotutako askotariko jardunbideak dituzten fundazio ugarien erakusgarri dira. 2.2 atalean definitutako analisi-kategoriek fundazio horietako bakoitzaren azterketa eta ondorengo konparazioa errazten dute, jardunbide egokiak identifikatze aldera.

Kasu bakoitzaren azterketa II. eranskinetik VII. eranskinera bitartean dator jasota. Kasu bakoitza 2.2 atalean definitutako analisi-faktoreen arabera aztertu da. Faktore horiek, 2.2 taulan zehazten diren bezala, honakoak dira: fundazioaren ezaugarriak, gobernantza, lankidetzak, GJHei lotutako lana, finantzaketa eta inbertsioa eta aktiboen erabilera. Kasuen xehetasunak eranskin hauetan kontsulta daitezke:

- 0 II eranskina. KIT Royal Tropical Institute – 37. or.
- 0 III eranskina. Fondazione Compagnia di San Paolo – 40. or.
- 0 IV eranskina. Foundation Scotland – p. 45. or.
- 0 V eranskina. Fondazione di Comunità di Messina – 48. or.
- 0 VI eranskina. Hamburg Community Foundation – 53. or.
- 0 VII eranskina. BBK – 577. or.

Kasuen azterketak fundazio bakoitzak GJHei lotutako lana nola egiten duen azaltzen du, analisi-faktore bakoitzaren deskribapenari jarraiki. Azalpen hori analisi-faktoreen bidez *ex ante* definitutako analisi-egiturara mugatzen da; hortaz, fundazio bakoitzaren beste alderdi berezi batzuk egon daitezke, analisiak jasotzen ez dituenak. Ondorioz, azterketaren helburua ez da aztertutako fundazioak garatzen dituen funtzio guztiei buruzko azterketa zehatza egitea, baizik eta aurrez definitutako analisi-faktoreetan sakontzea, faktore horiek garrantzitsuak baitira fundazio horietatik GJHein lotutako jardunbide egokiak ateratzeko.

Hurrengo kapituluan jaso dira kasuen azterketa bateratutik ateratako ondorio nagusiak eta benchmarking ariketa honetan identifikatutako jardunbide egokiak.

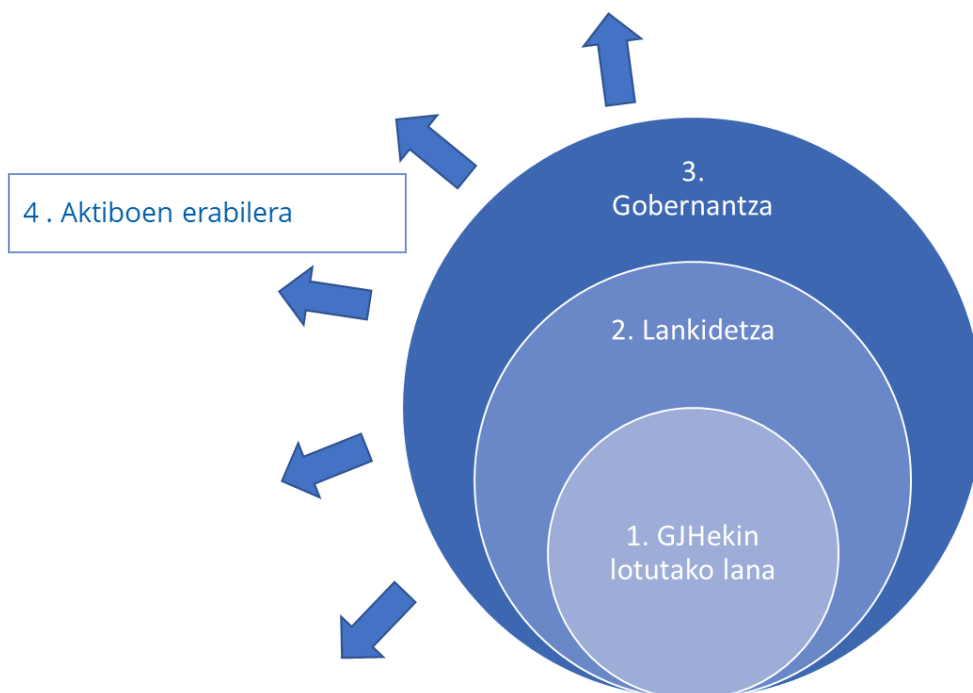
### 3. Ikaskuntzak eta jardunbide egokiak

Atal honetan benchmarking metodologiaren azken sekuentzia jasotzen da eta 1.1 irudian islatzen da. Kasuen azterketatik eratorritako hausnarketak azaltzeaz gain, aztertutako fundazioek GJHak ezartzeko lanarekin lotuta dituzten alderdi interesgarriak eta jardunbide egokiak identifikatzen ditu.

Jardunbiderik onenak identifikatzeaz eta deskribatzeaz gain, ikerlan honen helburua da fundazioek emaitzak baliatzea, GJHekin lotutako lana hobetzeko abian jarri beharreko estrategiari eta ekintza planari buruz hausnartzeko.

3.1 irudiak argi laburbiltzen ditu benchmarking ariketak zer dimentsiotan identifikatu dituen jardunbide interesgarriak. Lehenengo dimentsioa fundazioak GJHekin lotuta egiten duen lanari dagokio, helburu hartuta ondo ulertzea fundazioak GJHen inplementazioan betetzen duen berariazko rola, argi zehaztea garapen jasangarrirako zein helburutan lan egiten duen eta gaineratu zer funtzio betetzen duen (adibidez, networking-a, ikerketa, etab.). Fundazio horien bigarren dimentsio bereizgarritzat antzematen dena lankidetzak da; alegia, GJHen ezarpenean eragin handiagoa lortzeko aliantzak eta lankidetzak eratzeko duten rola. Hirugarrenik, fundazioaren gobernantza-egitura nabarmentzen dugu, egitura horrek GJHei lotutako lanaren garapenean dituen inplikazioengatik. Azkenik, laugarren dimentsioak fundazio horiek hirugarrenei dagokienez egiten duten lana nabarmentzen du; hau da, nola erabiltzen dituen fundazioak bere aktiboak hirugarrenetara iristeko.

#### 3.1 irudia. Benchmarking-ean identifikatutako jardunbide egokiaren dimentsioak



Iturria: Geuk egina

Jarraian, GJHei lotutako lana egiten duten fundazioetan identifikatutako jardunbide egokiak deskribatzen dira, benchmarking ariketan atera diren dimentsioei jarraituz.

1

GJHein  
lotutako lana

Aztertutako fundazioen ezaugarririk bereizgarriena **GJHein lotutako lanari** dagokiona da. Dimentsio horretan hainbat jardunbide egoki daude hiru alderditan: fundazioek GJHen inplementazioan nolako rola hartzen duten, lan horri lotutako helburuak nola ezartzen dituzten eta zer funtzio betetzen dituzten esparru horretan. Oro har, benchmarking ariketak agerian utzi du aztertutako fundazio guztiek garapen jasangarriaren eremuan jarduten badute ere, horietako batzuk baino ez direla 2030 Agendarekin zuzenean lerrokatzen. Hona hemen jardunbiderik

garrantzitsuenak:

### 1.a Fundazioaren eraldaketa integrala 2030 Agendarekin eta GJHein lerrokatzeko

Bada 2030 Agendarekin eta GJHein estrategikoki zein operatiboki bat egiten duen fundaziorik; hau da, fundazioaren eginkizun guztiak GJHak lortzera bideratzen dituenik. Oso inplikazio sakonak ditu horrek, estrategia, giza baliabide, eragiketa, lan ingurune, barne gaitasun eta abarren barne-berregituraketari dagokionez.

Fundazioak 2030 Agendarekin eta GJHein duen konpromisoaren adierazpen gorenena da, eta erakunde osora eta kanpora begira egiten dituen jardueretara zabaltzen da.

⇒ Erreferentziako kasua: Fondazione Compagnia di San Paolo -FCSP-  
(0)

### 1.b 2030 Agendari begirako berariazko ekimenak ezartzea

Ikusi da batzuetan ezinezkoa dela erabat lerrokatzea, GJHein lotutakoez harago, jarduera aukera zabala izan ohi dutelako fundazioek. Kasu horietan, fundazioen konpromisoa GJHen lanketa proiektu edo ekimen espezifikoetan antolatzean datza, GJHetara bideratutako jarduna batzeko eta garatzeko. Hori da KIT Royal Tropical Institute-k sustatutako SDG House Amsterdam-en eta BBKren BBK Kuna-ren kasua.

Bi kasuetan, berariazko eremuak sustatu eta sortu dira fundazioaren barruan, komunitatean GJHen erronken alde lan egite aldera. Sortzeko bultzada fundazio sustatzaileetatik bertatik abiatzen da. Fundazio horiek, GJHein lotutako lanaz gain, jarduera zabalagoak hartzen dituzte barnean, hala nola hotelen eta aisialdiko espazioen kudeaketa (KIT Royal Tropical Institute), gazteei zuzendutako prestakuntzak, azokak, ekitaldi folklorikoak, etab.

⇒ Erreferentziako kasua: KIT Royal Tropical Institute, BBK  
(Ikusi 0 eta 0)

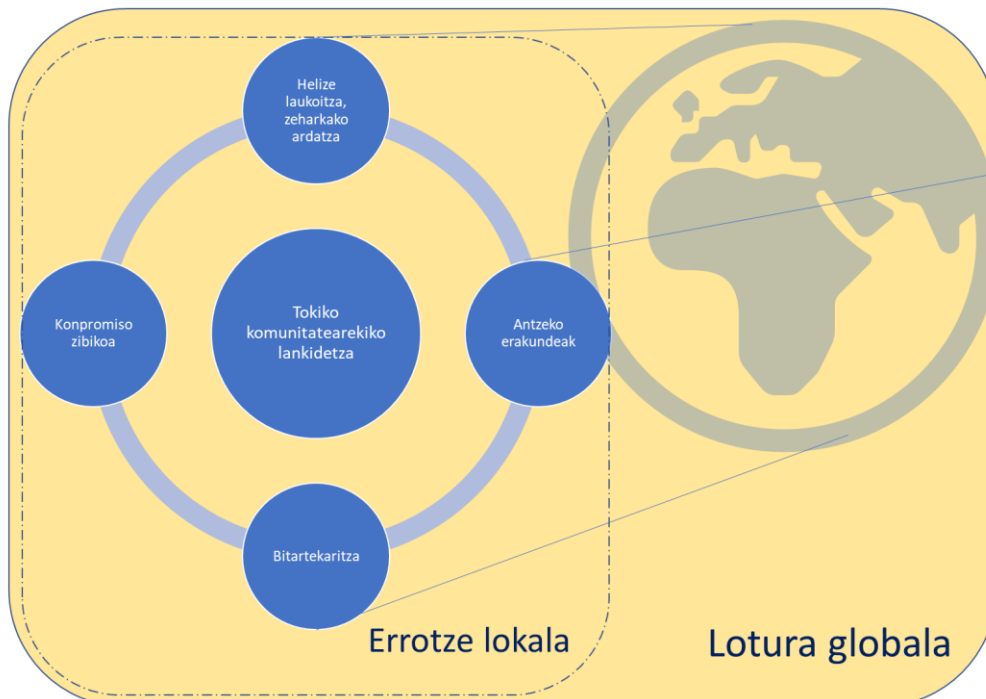
## 2

### Lankidetz

Benchmarking ariketa honetan agertu den bigarren dimentsioa **lankidetz** da. GJHei lotuta fundazioek egiten duten lana garatzeko estrategia elementu bereizgarria da, inguruko askotariko eragileak mobilizatzeko gaitasuna tarteko, beren lanaren inpaktua areagotzeko ahalmena baitute. 3.2 irudiak lankidetzari buruz deskribatzen diren eztabaida eta jardunbide egokiak laburbiltzen ditu: alde batetik, tokiko komunitateari zuzendutako lehentasunezko lankidetz

lana, fundazio horiek kokatuta dauden lurraldean errotuta daudela adierazten duena; bestetik, fundazio horiek komunitate globalarekin duten lotura.

### 3.2 irudia. Tokiko lankidetzarekin eta lankidetz globalarekin lotutako jardunbide egokiak



Iturria: Geuk egina

Azpimarratzekoa da zein garrantzitsua den fundazio horiek tokiko komunitatean **sustraituta** egotea, GJHei lotutako lana garatzeko tokiko komunitatearekiko lankidetzaren garrantzia ulertu ahal izateko. Sustraitze hori hiriko ondare arkitektonikoari eusteko konpromisoan gauzatzen da; adibidez, KIT Amsterdam (KIT Royal Tropical Institute), KUNA eraikina (BBK) eta FCSPk abian

jarriko duen Turingo proiektu arkitektoniko berria bezalako eraikin enblematikoak zaharberritu eta erabiltzean. Sustraituta egotea fundazio horien jatorriaren parte ere bada, tokian tokiko gizarte-erronkei irtenbideak bilatzeko kezkatik sortuak baitira. Horiek guztiak inguruko gizarte erronkei erantzun beharretik sortu dira (ikus aztertutako kasu bakoitzaren "Ezaugarri orokorrak" atala).

Jarraian deskribatzen diren jardunbide egokiek fundazio horiek **tokiko komunitatearekin** garatu dituzten lankidetzaren ereduak sakontzen dute. Lankidetzaren ereduak rol esanguratsua du aztertu diren kasu guztietan; izan ere, fundazioak batez ere toki jakin bateko erronkei erantzutera bideratuta daudenez, erronka konplexu eta dimentsio ugariak irtenbideak emateko, elkar eraginean dauden inguruko eragileen esku hartzea behar da. Tokiko komunitatearekiko lankidetzaren ereduak fundazio horien ezaugarri nabarmena da, GJHen erronkei tokian-tokian aurre egiteko eta irtenbideak garatzeko prestatutako erakunde bihurtzen ditu. Izan ere, erronka horiek multidimentsionalak direnez, hainbat esparrutatik erantzun bateratua behar izaten dute.

Ondorengo lerroetan, aztertu ditugun fundazioek martxan jartzen dituzten lankidetzaren ereduak deskribatzen dira. Eredu horiek jardunbide egokiak dira tokiko eragileekiko lankidetzari begira. Jarraian aurkezten diren lankidetzaren eredu horiek atal honetan adierazitakoak baino eragile eta jardueraren gehiago dituzten arren, jardunbide egokiek kasu bakoitzeko elementu bereizgarrienak deskribatzen dituzte. Hala, nabarmentzen diren lankidetzaren ereduak hainbat arrazoigatik dira jardunbide egokiak; besteak beste, helize laukoitzean oinarritutako lankidetzatik hurbil daudelako, antzeko erakundeekiko lankidetzagatik, tokiko komunitatearen eta antzeko erakundeen arteko bitartekaritza rolagatik, eta konpromiso zibikoa bultzatzeagatik.

## 2.a Lankidetzaren ereduak: helize laukoitzera hurbiltzean oinarritutako jardunbidearen artikulazioaren ardatz nagusia

Lankidetzaren ereduaren artikulazioaren ardatz bihurtzean praktika hau. Eragile ugariakiko lankidetzaren ereduak dira, helize laukoitzeko eragileak (herritarrek, unibertsitateak eta ikerketa-zentroak, enpresak eta administrazio publikoa) biltzen dituenak. Horixe bera da BBK Kuna ekimenaren tresna nagusia Bizkaian tokiko GJHen erronkei aurre egiteko. Ikuspegi horixe da baliatzen dena GJHen alorreko Bizkaiko erronkak identifikatzeko eta erronka horiei benetako irtenbideak emateko; horretan guztian herritarrengan arreta berezia jarriaz.

Alde batetik, Kuna Lab-en bidez, GJHekin lotutako erronkak identifikatzeko eta lehenesteko solasa antolatzen dute. Bestalde, Kuna-co proiektuak eta BBK Kuna Kideak ekimenek erronkei erantzuteko irtenbideak bilatzen dituzte. Kuna-co proiektuak izeneko ekimenak helize laukoitzera bideratutako deialdi bat egiten du, benetako irtenbideak sortze aldera, ikerketa-ekintzan oinarritutako metodologia propio baten bidez. BBK Kuna Kideak izeneko ekimenaren helburua, aldiz, Bizkaia etorkizun jasangarriago,



bidezkoago eta ekitatiboagorantz eraldatzeko konpromisoa hartu duten eragileen sare bat sortzea da.

Aparteko aipamena merezi du BBK Kuna Bizkaiko herritarrak inplikatzeko eta ahalduntzeako egiten duen ahaleginak. Ildo horretan, hainbat ekimen jartzen ditu martxan: herritarrak mobilizatzeko metodologiak eta jarduerak, BBK Kuna dagoen auzoko kontsulta organo bat, GJHen inguruan elkarrizketa egituratzeko ikaskuntza-komunitateak, etab.

⇒ Erreferentziako kasua: BBK  
(Ikusi "Lankidetzak" atala, BBK 0)

## 2.b Ekimen komunitarioen multzo bat eta antzeko erakundeekiko lankidetzak

Badira bi fundazio elkarten "fusiotik" sortuak, tokiko eta nazioarteko loturak sendotzeko eta sortzeko asmoz sortuak: FCM eta FCSP. Hala, FCM Messina hiriaren inguruan gizarte, hezkuntza, zientzia eta kultura jardueretan ziharduten ekimen komunitario nagusien elkarte gisa sortu zen. Horrek sareekiko loturak eta lantzeko gai ugari (kultura, zientzia, industria, etab.) ematen dizkio. FCSP ere fundazio multzo bat da.

FCMn lehentasunezko sektore batzuetan egiten da lankidetzak, baita garapen soziala eta berdintasuna sustatzea helburu dituen antzeko beste erakunde batzuekin ere.

FCSPn gizarte elkarrizketaren eta erakundeen arteko elkarrizketaren forma hartzen du lankidetzak, urte batzuetarako plangintzako dokumentuan eta fundazioaren eguneroko jardunean agerikoa dena.

⇒ Erreferentziako kasuak: Fondazione Compagnia di San Paolo -FCSP-/Fondazione di  
Comunità di Messina – FCM  
(Ikusi 0 eta 0)

## 2.c Garapen jasangarrian lagundu nahi duten eragileen eta haien jardueren hartzaila den komunitatearen arteko lotura

Atal honetan erreferentzia egiten diogu fundazioek har dezaketen lotura lanari; garapen jasangarrian lagundu nahi duten eragileen eta ongizatea hobetzera bideratutako jardueren onuradun potentzial den komunitatearen arteko lotura lanari, hain zuzen. Eredu hori jarraitzen du Foundation Scotlandek bere lankidetzak estrategian, Eskozian.

Horretarako, sinergiak bilatzen ditu antzeko beste erakunde eta inguruko beste eragile batzuekin: enpleekin (enpresak, beste fundazio batzuk) eta herritarrekin, funtsen inbertsioan lehentasunak identifikatzeko, haien hartzailleak baitira.

⇒ Erreferentziako kasua: Foundation Scotland  
(Ikusi 00)

## 2.d Lankidetzak, konpromiso zibikoa bultzatze gisa ulertuta

Jardunbide honetan, herritarrekiko lankidetzak da tokiko erronkei erantzuteko ardatz nagusia. Hori da Hamburg Foundation-en kasua. Lankidetzak estrategiak herritarrek hartzen ditu ardatz eta hiriak dituen erronkak lantzeko mobilizatzen ditu. Konpromiso zibikoa boluntariorik lanean, lankidetzan eta herritarrek hiri jasangarriagoa sortzeko proiektuetan parte hartzean gauzatzen da. Horren emaitza honakoa da: 2022an 400 boluntariok hartu zuten parte proiektuetan, batzordeetan eta lantaldeetan.

⇒ Erreferentziako kasua: Hamburg Foundation  
(Ikusi 00)

Aztertutako fundazio horiek **lankidetzak estrategian** duten beste bereizgarrietako bat **lotura globala da**. GJHeK eta jasangarritasunerako erronkek izaera global argia dutenez, elkarrekin eta fundazioak beren artean harremanetan jartzen dira maila globalean 2030 Agendari eta garapen jasangarriari laguntzeko. Jarraian jasotzen dira lotura globalerako erakunde horiek aurrera eramane dituzten jardunbide bereizgarrietako batzuk:

## 2.e Fundazio komunitarioen sare globaleko kide izatea

Komunitate global bateko parte dira fundazio komunitarioak, eta zenbait printzipio gidariz gain, partekatu egiten dituzte informazioa, metodologiak eta fundazioek adierazle global komunein egindako ekarpen metatuaren ikuspegia.

⇒ Erreferentziako kasuak: Foundation Scotland, Hamburg Foundation,  
Fondazione di Comunità di Messina - FCM  
(Ikusi 0, 0 eta 0)

## 2.f GJH Etxeen Sarea eta formatu hori maila globalean sustatzea

Badago konexiorik KIT Royal Tropical Institute eta haren SDG House ekimena Herbehereetan eta beste herrialde batzuetan dauden beste GJH etxe batzuen artean, mugaz gaindiko elkarteak sustatzeko eta GJHak bizkortzeko aukera ematen baitu honek.

⇒ Erreferentziako kasua: KIT Royal Tropical Institute  
(Ikusi 0)

# 3

## Gobernantza.

**Gobernantza** benchmarking ariketa honen hirugarren dimentsio interesgarri gisa azalatu da, lotura zuzena duena fundazioan bertan nagusi diren antolaketa ereduak eta tokiko komunitatearekiko lankidetzaren ereduak. Aipatzekoa da aztertutako fundazioek dituzten antolaketa ereduak heterogeneoak, araudi nazional eta korporatiboaren mende daudela. Hala, herrialde bakoitzeko testuinguru legalarekiko menpekotasunak, jardunbide egokirik ezin identifikatu ahal izatera garamatza. Dena dela, badira gobernantzaren zenbait alderdi eragina izan dezaketenak GJHen

lanketan. Jarraian nabarmentzen ditugu horien arteko jardunbide garrantzitsuenak:

### 3.a Herritarrak eta beste eragile batzuk erabaki estrategiko eta operatiboetan txertatzea

Jardunbide egoki hau honetan datza: fundaziotik kanpoko eragileak honen gobernantza sisteman eta erabakiak hartzeko sisteman eragile garrantzitsu gisa integratzea, GJHekin lotutako lanari dagokionez. Hainbat formula daude:

BBK Kunaren kasuan, bai erabaki estrategikoak eta operatiboak hartzea, bai lortu beharreko jomugak eta helburuak definitzea, BBK-ko barne organoei dagokie. Hala ere, kanpoko ikuspegia txertatzera heldu dira BBK Kuna Institutuaren bidez, prozesu horri kanpoko begirada emango dioten honako eragile hauek bilduta: (i) hainbat eremutan erreferente diren hiriko eta eskualdeko pertsonak; eta (ii) auzoko Aholku Kontseilua (BBK Kuna kokatuta dagoen auzoko herritarrek osatua).

Fondazione Di Comunità di Messina-k bere gobernantza sisteman organo independente bat txertatua du: Batzorde Zientifikoa. Batzorde hori nazioarteko intelektual eta ikertzaileek osatzen dute, eta aholkularitza lana egiten dute lerrokatze estrategikoak zehazteko.

Hamburg Foundation-en patronatua pertsona independente ospetsuek osatzen dute, eta fundazioa publikoki sustatzea du eginkizun, baita fundazioaren helburuak eta lehentasunak zehaztea ere.

⇒ Erreferentziako kasua: Fondazione Di Comunità di Messina, Hamburg Foundation eta BBK  
(Ikusi 0, 0 eta 0)

# 4

## Aktiboen erabilera

Aztertutako fundazio batzuen eginkizunetako bat **beren aktiboak** GJHak ezartzearen alde **erabiltzea** da. Badira tresna finantzarioak eta ez-finantzarioak beren aktiboak hirugarrenengana iristeko erabiltzen dituztenik.

Bide edo mekanismo desberdinak daude horretako, beren artean baztertzailerik ez direnak: azpiegituren erabilera, batetik; eta GJHak ezartzeko tresna berritzaileen garapena, bestetik.

### 4.a Ondare arkitektonikoaren erabilera

Fundazioen eraikin enblematikoak (berreskuratuak edo birgaituak) erabiltzen dira GJHak toki mailan lantzeko espazio fisiko gisa. Erabilerarik ohikoenetako bat da espazio horiek lankidetzak-ekosistema bat sortzeko erabiltzea.

BBKren Kuna eraikina gizarte eraldaketarako, auzoko partaidetzarako eta gizarte osoaren baterako lanerako zentro bihurtu da. KIT Amsterdam eraikina eta haren instalazioak, KIT Royal Tropical Institute-koak, dira SDG House Amsterdam-en jardueren oinarritzako aktibo nagusiak. Gune horretan egiten dira GJHen erronkei erantzungo dieten konponbideak elkarlanean sortzeko jarduera guztiak.

⇒ Erreferentziako kasua: KIT Royal Tropical Institute eta BBK  
(Ikusi 0 eta 0)

### 4.b Tresna berritzaileak garatzea

Fundazioek beren aktiboak erabiltzeko modu berriak garatzen dituzte, GJHei laguntzeko modu berriak lortzeko.

Horrela, FCSPk finantza plataforma bat garatu du kapital pribatua (arrisku-kapitala eta kapital pribatua, funtsak, startup-ak, azeleratzaileak eta inkubagailuak) helburu publikoetarako inbertitzeko aukera zabala ematen duena, ekonomia, gizarte eta ingurumen inpaktu positibo eta neurgarria sortzeko gai diren ideiak eta ekimenak babestea erraztuz.

FCMk ekonomia sozial eta solidarioa sustatzen du, funtsezko sektoreetan enpresak sortuz. Ekimen horiek ikerketa teknologikoko erakunde eta zentroekin lankidetzan garatzen ditu, eta haiekin enpresak sortzeko berrikuntzak lantzen ditu.

⇒ Erreferentziako kasua: FCSP eta FCM  
(Ikusi 0 eta 0)



## I eranskina. Identifikatutako fundazioen hasierako zerrenda

Identifikatutako fundazioen hasierako zerrenda	
Izena	Irismen geografikoa
Once Fundazioa	Nazionala
Athletic Fundazioa	
Fundación Barçá	
Barrie Fundazioa	
BBK Fundazioa	
Fundación Botín	
Carmen Gandarias Fundazioa	
Fundación Daniel y Nina Carasso	
Fundación Juan Perán – Pikolinos	
Kutxa Fundazioa	
“La Caixa” Fundazioa	
Fundación Mahou – San Miguel	
Fundación Netri	
ONCE Fundazioa	
Fundación Profuturo	
Fundación Repsol	
Fundación Santa María la Real	
Fundación Ship2B	
Fundación Telefónica	
Vital Fundazioa	
Open Value Foundation	
Izena	Irismen geografikoa
4WINGS Foundation	Europako gainerakoa
Argidius laudes Foundation	
Bertelsmann Stiftung	
Bill & Melinda Gates Foundation	
BMW Foundation	

<p>Carasso Daniel and Nina Foundation</p> <p>Carnegie Corporation of New York</p> <p>Charles Stewart Mott Foundation</p> <p>Comic Relief</p> <p>Degroof Petercam</p> <p>Demeter</p> <p>Esmee Fairbairn Foundation</p> <p>Fondation AlphaOmega</p> <p>Fondation Chanel</p> <p>Fondazione CRT</p> <p>Fondazione Il Sud</p> <p>Foundation to Promote Open Society</p> <p>Gordon and Betty Moore Foundation</p> <p>IDEA Charitable Foundation</p> <p>Impetus</p> <p>John D. and Catherine T. Macarthur Foundation</p> <p>John Templeton Foundation</p> <p>King Baudouin Foundation</p> <p>King Baudouin Foundation United States</p> <p>Lloyds Bank Foundation for England and Wales</p> <p>Lloyd 'S Register Foundation</p> <p>National Endowment for Democracy</p> <p>NESsT</p> <p>Oak Foundation</p> <p>Open Society Institute</p> <p>Pontis Foundation</p> <p>Reach for Change</p> <p>Rethink Ireland</p> <p>Silicon Valley Community Foundation</p> <p>Simons Foundation</p> <p>The Coca-Cola Foundation</p> <p>The Community Foundation</p> <p>The Jpmorgan Chase Foundation</p> <p>The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust</p> <p>The National Lottery Community Fund</p> <p>The Robertson trust</p>	
---	--

The Sigrid Rausing Trust	
The Tudor Trust	
The Wolfson Foundation	
The Wyss Foundation	
Thomsom reuters	
UCNO	
Wellcom	
Humanity Hub, The Hague	
Royal Tropical Institute/SDG House Amsterdam	
Local Mondiaal Maastricht	
Museon, The Hague	
Soestdijk Palace	
SDG House Hilversum	
SDG Netwurk Fryslan	
SBI Foundation/Zonheuvel Estate	
The Social Impact Factorye Trust	



## II eranskina. KIT Royal Tropical Institute

### KIT ROYAL TROPICAL INSTITUTE

#### Ezaugarri orokorrak

KIT Royal Tropical Institute garapen jasangarrian aritzen den zentro independentea da, jakintza, hezkuntza eta hostalaritzako zerbitzuen alorrean dabilena. Irabazi-asmoa duen zentroa honek, GJHak gidatzen ditu osasun globalaren, garapen ekonomikoaren eta kulturen arteko komunikazioaren arloetan egiten dituen jarduerak aurrera eramateko. 1., 2., 3., 4., 5., 7., 8., 10., 11. eta 17. GJHetan oinarritzen du jarduna. Bere jardueretako bat da ezagutza sortzea eta zabaltzea da goian adierazitako eremuetan (aholkularitza, ikerketa, prestakuntza eta ekitaldien antolaketako zerbitzuak). Hezkuntza Vrijr Universiteit Amsterdam-ekin eta SDG House-rekin lankidetzan eskaintzen du; hotela eta kafetegia dituen espazio batean, non garapen jasangarria babesteko ekitaldiak egiten diren. Xede-publiko ditu gizarte inklusiboak eta jasangarriak eraiki nahian dabilen gobernua, hirugarren sektorea eta enpresa pribatu globalak.

SDG House Amsterdam (hemendik aurrera SDG House) KIT Royal Tropical Institute erakundeak bere mende sortutako ekimen bat da, nortasun juridikorik gabea, eta Amsterdango KIT eraikin enblematikoan dago kokatuta. Ekimena Herbehereetan GJH bat edo gehiago lortzeko lan egiten duten adituen, ekintzaileen eta hirugarren sektoreko enpresen komunitate bat hartzen duen espazio fisiko bat da. 2022aren hasieran, bertako maizterren komunitatea 70 erakundek baino gehiagok osatzen zuten, eta hiru pertsonako talde batek eramaten zituen jarduerak aurrera. Ekimenak online plataforma bat eta KIT eraikineko espazio fisikoa ditu euskarri.

SDG House bilgune izateko dago berariaz dago diseinatuta; GJHetan aurrera egiteko nahia duten erakundeen bilgune batetik, eta lankidetzeta eta berrikuntzarako elkarte berriak sortzeko asmo komuna duten erakundeen bilgune bestetik.

#### Gobernantza

Erakundeak kide pribatu eta korporatiboak dituen elkarte baten forma estatutarioa du, eta modu independentean gobernatzen da, bere balio propioei jarraituz, korrante erlijioso, politiko edo talde jakin baten interes partikularrekin lotu gabe. Integritate politika fundazioaren webgunean kontsulta daiteke<sup>8</sup>. Hiru kudeaketa organo ditu: Kontseilu Exekutiboa, Gainbegiratze Kontseilua eta Kideen Kontseilua. Lehenengoa zeregin estrategikoez eta finantzen kudeaketaz arduratzen da; bigarrena, berriz, urtean lau aldiz biltzen da eta Kontseilu Exekutiboaren lanaren jarraipena egiteaz eta instalazio historikoen eta SDG House-ren garapenez arduratzen da. Zuzendariek Kideen Kontseiluaren aurrean erantzun behar dute.

<sup>8</sup> Ikusi <https://www.kit.nl/integrity-policy/>

## Lankidetzak

Amsterdamgo SDG House-ko kideen arteko lankidetzak-estrategia da fundazioaren jardueren ardatza; izan ere, haren helburu nagusia GJHen iriskortasuna areagotzeko aliantzak sortzea da, besteak beste, hiri garapenean, eragin handiko inbertsioetan, finantza inklusiboetan, bidezko merkataritzan eta produktu organikoaren garapenean.

Ekimen honetan parte hartzeko aukera zabalik dago komunitateko kide diren eragileentzat (jasangarritasuneko adituak, enpresaburuak, arduradun politikoak eta hirugarren sektorea). Komunitatea zabaltzeko helburuak KIT Royal Tropical Institute-ren enpresa helburuekin ere badu zerikusia. Izan ere, Institutuak ezagutza-zerbitzuen eskaera handiagoa, GJHekin lotutako ekitaldien ikusgarritasun handiagoa, eta ostalaritzako<sup>9</sup> negozioerako diru-sarrerak potologoak lortu nahi ditu.

Amsterdamentik eta Herbehereetatik haratago zabaltzeko asmoa ere badu ekimenak. SDG House Amsterdam ekimenaren bidez, KIT Royal Tropical Institute SDG House Network sarearen parte da. 2022an, sarea batez ere Herbehereetan zabaldu zen (hamabi etxe herrialdean eta bat Grezian), baina haren asmoa bada GJHentzako etxeak mundu osoan eraikitzea, eta mugaz gaindiko elkarteak sustatzea. SDG House bat jasangarritasuneko eta ekintzailtzeko ekitaldietarako eskualde edo udal mailako topagune bat da, eta bertan biltzen dira GJHak sustatzeko helburua partekatzen duten pertsonak. SDG House-ren egitekoa lankidetzak erraztea da, bazkideak konektatuz, espazio fisikoak sortuz eta ezagutzak eta beste baliabide batzuk partekatuz.

Sare honek irekitako ildoaren barruan, Amsterdameko SDG House-ren asmoa da munduan zehar sortutako beste GJH etxe batzuekin konektatzea eta lan egitea.

## GJHekin lotutako lana eta garrantzia

SDG House ekimenaren helburua da elkarrean, elkarren arteko sorkuntzaren eta ideien trukearen bidez, Herbehereetan GJHen lorpenean eragin kolektiboa maximizatzea.

Horretarako, SDG House-k espazio fisiko bat eskaintzen du askotariko baina antzeko aktoreen komunitate bat hartzeko maizter. Komunitate horren ikuspegia bat etorri behar da GJHen Agendaren sustapenarekin. Era berean, ekitaldiak egiten dira (SDG Action Day, esaterako) harremanak egiteko, jakintza trukatzeko, lankidetzan aritzeko eta GJHetan aurrera egiteko enpresa-aukerak sortzeko. Duela gutxi, GJH profesionalak (SDG *Traineeship*<sup>10</sup>) prestatzeko programa bat garatu du. Programa horretan, hamabost astetan zehar, GJHen barruko eremu batean inpaktua lortzeko proiektu bat lantzen da. Programaren helburua

<sup>9</sup>KIT Royal Tropical Institute (2019). Urteko txostena hemen dago ikusgai: [https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2020/07/KIT\\_AR2019.pdf](https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2020/07/KIT_AR2019.pdf)

<sup>10</sup> Onuradunentzako informazioa hemen kontsulta daiteke: <https://www.sdghouse.org/wp-content/uploads/2021/06/SDG-Traineeship-Information-for-Clients.pdf>

profesional gazteei negozio jasangarrien arloan garatzeko aukera ematea da. Prestakuntza egiteko matrikula tasak<sup>11</sup> ordaintzen dira.

Ekimenak 17 GJHak lantzen ditu.

#### GJHekin lerrokatuta dauden fundazioaren helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

Kit Royal Tropical Institute SDG House Amsterdam sustatzen, garatzen eta finantzatzen duen erakundea da. Irabazi asmoa duen erakundea denez, SDG House-rako finantza eredu beregaina garatzen ari da, eta azken bi ekitaldietan (2020 eta 2021) finantza emaitza negatiboak izan ditu<sup>12</sup>.

#### Aktiboen erabilera

SDG House Amsterdam-en jardueren oinarri den aktibo nagusia KIT eraikin enblematikoa eta haren instalazioak dira. Jarduera honetan datza: erakundeei espazio fisiko bat eskura jartzea eta elkartrukerako eta lankidetzarako ekitaldiak antolatzea. Horretarako, hiru laguneko taldea dute, webgunean ageri denez.

Jarduera GJHetara bideratuta dago oro har, batez ere Etxeko kideei zuzenduta, eta kide kopurua handitzea da lehentasuna, Herbehereetan GJHak lortzen laguntzeko.

---

<sup>11</sup> Tasak 750 €-tik 3.000 €-ra bitartekoak dira, prestakuntza eskatzen duen erakundearen tamainaren arabera.

<sup>12</sup>Urtean 136.000 € inguru, KIT Royal Tropical Institute-ren arabera (2021). Urteko txostena hemen dago ikusgai: [https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2022/06/KIT\\_Annual\\_Report\\_2021.pdf](https://www.kit.nl/wp-content/uploads/2022/06/KIT_Annual_Report_2021.pdf)

## III eranskina. Fondazione Compagnia di San Paolo

### SAN PAULO KONPAINIA FUNDAZIOA (Fondazione Compagnia di San Paolo)

#### Ezaugarri orokorrak

Turinen sortu zen 1563an, Italiako ipar-ekialdeko garapen kulturala, soziala eta ekonomikoa sustatzeko asmoz. Fondazione Compagnia di San Paolo<sup>13</sup> (hemendik aurrera, FCSP), gaur egun, fundazio filantropiko pribatua da, independentea, irabazi-asmorik gabea, eratzetortze eta autonomia osoa duena, arau-esparru konplexu baten barruan<sup>14</sup>. Horri esker, aktiboak modu independentean administra ditzake, inbertsio-politika propioa formulatu eta inplementatu, eta aktiboen kudeaketatik sortzen diren diru-sarrerak erabilera kolektiboko esku-hartzeetara bideratu, dirulaguntzak emateko tresnen bidez. Onuradunen artean, misio altruista duten erakunde publikoak eta ez-komertzialak daude.

Fundazioaren irismen geografikoa Turin eta bere metropoli-eremua dira eta Piemonte, Liguria eta Aosta haranera hedatzen da. Hala eta guztiz ere, logika “glokala” du gidari, eskualdearen jasangarritasuna Europara eta munduko gainerako herrialdeetara zabaltzearen mende dagoela ulertzen baitu.

2021ean 92 pertsonak lan egiten zuten FCSPn, baina, “FCSP Taldea” aintzat hartuz gero, 398 pertsonak egiten zuten lan guztira (ikusitako gobernantzari buruzko atala). Fundazioak herritarrentzako gune ireki bihurtzeko eta haien ingurunearekin elkarreraginean aritzeko joerarekin lerrotuta (Lisboako Gulbenkian Fundazioa, Londresko Welcome Trust), FCSPk hiria biziberritzeko proiektu bat planteatzen du, Turingo historia arkitektonikoaren ildotik, Fundazioaren bulego berriak hartuko dituena.

Banku-jatorriko Italiako lehen fundazioa da 2030 Agendarekin eta GJHeekin lerrotatze estrategiko eta operatiboa egiten, barne berregituraketa baten bidez gauzatu dena (ikusitako GJHeekin lotutako lanari buruzko atala). Berrantolaketa horrek kudeaketa lan garrantzitsua ekarri zuen giza baliabideen arloan, gaitasun berriak sortzea eta lan-ingurune jasangarriagoa sortzea adibide. Horrek guztiak berdintasuna eta ingurumen arloan jokabide jasangarriak dakartza, hala nola garraio publikoaren erabilera sustatzeko dirulaguntzak.

#### Gobernantza

FCSP fundazio independentea da, baliabideak kudeatzeko autonomia duena. Subsidiarotasun printzipioan oinarritzen da gizartearen beharrak identifikatu, konektatu eta

<sup>13</sup> FCSPren webgunea: <https://www.compagniadisanpaolo.it/en/>

<sup>14</sup> Nagusiki Italiako 153/99 legegintzako dekretuak eta Konstituzio Gortearen 2003ko 300 eta 301 zenbakiko epaiek sostengatzen dute, baita 2015ean Italiako Banku eta Aurrezki Kutxen Fundazioak (ACRI) eta Italiako Finantza eta Ekonomia Ministerioak (MEF) sinatu zuten Elkar Ulertzeko Protokoloak ere. (Ikusi: [Compagnia di San Paolo for the common good since 1563. The choice for a sustainable future: Multi-year Planning Document 2021-2024](#))

prozesatzen dituen bitarteko erakunde gisa definitzeko. Honako organo hauen bidez gobernatzen da:

- **Presidentea:** lau urtez betetzen du kargua, Kontseilu Nagusiak bezala, eta behin berrautatu daiteke. FCSPren legezko ordezkaria du; bileren buru izaten da, agenda ezartzen du eta Kontseilu Nagusiaren eta Zuzendaritza Batzordearen lana zuzentzen du; FCSPren intereserako premiazko neurriak hartzeko eskubidea du, eta haien berri ematen dio Administrazio Kontseiluari.
- **Kontseilu Nagusia:** organo arauemailea, lau urteko agintaldia duena. FCSPren lehentasunak, programak eta helburuak ezartzeko zeregina du, emaitzen jarraipena egitea barne. Besteak beste, akademian, inbertsio funtsetan, banku-sektorean, arkitekturari, enpresetan eta harreman korporatiboetan esperientzia duten hainbat profiletako pertsonak osatzen dute.
- **Administrazio Kontseilua,** Kontseilu Nagusiak izendatua eta bost pertsonak osatua, horien artean presidentea eta presidenteordea. FCSPren erabateko ohiko eta ezohiko kudeaketa ahalmenak ditu. Beraz, sektoreetan esku hartzeari buruzko erabakiak hartzeko ardura du. Kontseilu Nagusiaren epe berean betetzen du kargua.
- **Idazkaritza nagusia,** Administrazio Kontseiluak izendatua. Idazkaria FCSPren beso operatiboaren burua da.
- **FCS Taldea.** Erakunde independente eta ez-komertzialen multzoa da, bakoitza bere interes publikoarekin eta berariazko misioarekin<sup>15</sup>. Formalki, fundazioaren "organo laguntzaileak" dira, lotura estua dutelako eta Fundazioaren misioaren tresna direlako. FCSPk helburuak lortzeko behar dituzten baliabideak ematen dizkie, eta haien aukera estrategikoen eta operatiboen ebaluazioan parte hartzen du. 2012-2014 Planaren ikuspegitik, arazo konplexuetan elkar hartuta lan egiteko antolatutako gaitasun espezializatuen multzoa da, etorkizun handieneko politika estrategikoak zuzentzeko. Hurrengo urratsa "FCSPk koordinatutako gaitasunen komunitate gisa ikustea da, esku hartzeko arloen beharrak asetzeko".

## Lankidetzak

Urte ugariako plangintzarako dokumentuak (MPD) lau urteko epea hartzen du, eta Kontseilu Nagusiaren onospena behar du; tokiko eragileekin izandako elkarriketaren emaitza izan behar du. Fundazio bakoitzak bere urte ugariako plangintzarako dokumentua egiteko prozesua kudeatzen du, bere irizpide eta sekuentzien arabera, baina honako hauek sartuz: oinarritzko balioak, esperientzia operatibotik ikasi dituen ikasgaiak eta beren ikuspuntuak partekatzea eta elkarlanean jardutera gonbidatutako tokiko aktoreen ekarpenak. Prozesua,

<sup>15</sup>Fondazione Ufficio Pio-k zailtasunak dituzten pertsona eta familiei laguntzen die; Fondazione per la Scuola, irakaskuntzan berrikuntza eta bikaintasuna sustatzeko prestakuntza zentroa da; Fondazione 1563k Fundazioaren artxibo historikoa administratzen du; Fondazione IIGM ikerketa mediko eta genetikora bideratua dago; Fondazione Collegio Carlo Alberto gizarte zientzietako ikerkuntzan ari da; Fondazione LINKSek tokiko garapen jasangarrirako digitalizazioaren arloko ikerketa eta berrikuntza teknologikoan dihardu Turingo Unibertsitatearekin lankidetzan; Compagnia di San Paolo Sistema Torino gaitasunen garapenerako zentroa da eta Fundazioak eta haren organo laguntzaileek batera gobernatzen dute; Xké? Zeroredici 0-13 urtekoentzako hezkuntza informalean espezializatutako partzuergoa da, tailer zientifikoak ere badituena, etab. Gainera, honako enpresa hauek ere gobernatzen ditu lankidetzan: REAM, onibarrekin lotutako proiektuetarako; Equiter, inbertsiorako; Fondaco, aktiboen kudeaketarako; eta LIFTT, *start-up* berritzaileetan inbertitzeko.

beraz, FCSPren gobernu organoen ekarpenetara ez ezik (tokiko eta nazioko gizartearen funtsezko segmentuen ahotsa dakarte), kanpoko erakundeetara ere zabalik dago elkarrizketaren bidez.

FCSPren kasuan, gainera, "gizartearen eta erakundeen arteko solas" hori etengabea da: formalki ezarritako egunetan gertatzen da –adibidez, urteroko "FCSP egunean" edo txosten eta dokumentuak argitaratzean –; baina, batez ere, gizartearekiko eguneroko elkarreraginean, eta, horren ondorioz, erakunde politiko eta administratiboek, gizarte zibil antolatutako eta erakunde erlijiosoek, hezkuntzakoek, kulturek eta zientifikoek egiten dituzten ekarpenetan.

Barne mailan, goi mailako eta tarteko mailako gerentziak tokiko, estatuko eta nazioarteko sareetan parte hartzea ere sustatzen da, erakundeetako aholku batzordeetan, lan-taldeetan (Garapen Jasangarrirako Italiako Aliantza, etab.) esaterako. Aipatu bezala, FCSPk etengabeko elkarrizketa du erakunde publikoekin, bankuetako fundazioekin eta unibertsitateekin, dauden beharrak ulertu eta esku-hartze egokienak definitzeko asmoz.

### GJHekin lotutako lana eta garrantzia

FCSP 2030 Agendarekin eta GJHekin lerrokatze estrategiko eta operatiboa egin zuen banku-jatorriko Italiako lehen fundazioa da. Horretarako, fundazioa egituratzen zuten 5 arloak (arte, kultura eta ondarea; filantropia eta lurraldea; kultur berrikuntza; gizarte politikak; eta ikerketa eta osasuna) 3 helburutara ekarri ziren:

- Pertsonak: artea, ondarea eta partaidetza
- Kultura: aukerak, independentzia eta inklusioa
- Planeta: jakintza, garapena eta bizi kalitatea

Helburu bakoitzak zenbait misio ditu (gaitasunen garapena, enplegu duina, ingurumenaren babesa...), 14 guztira, GJH guztiak jasotzen dituztenak, eta horretarako FCSPk hainbat tresna diseinatu ditu. Tresna horien azken helburua berrikuntzako ekosistema bat sustatzea da, hainbat eragile osagarri biltzeko gai izango dena (gorabidean dauden enpresak, inbertitzaileak, enpresa handiak, gobernu mailako erakundeak, unibertsitateak, inkubagailuak, azeleratzaileak...). "Ekosistemak" garatzeko eredu hori hiru zutaberen arteko interakzioan oinarritzen da: (i) kapital pazientea, hau da, errendimendua eta inpaktua uztartzen dituen epe luzeko inbertsioetarako finantza-baliabideak; (ii) eragin jasangarriko berrikuntza, hau da, garapen ekonomikoa eta soziala sustatzera bideratutako dirulaguntzak ematea GJHen ildotik; eta (iii) kudeaketa eraginkorra, prozesu berritzaileak gobernatzeko eta haien inpaktuzko inplementazioa gauzatzeko beharrezkoak diren diziplina ugariko trebetasunen konbinazio gisa ulertuta.

GJHak FCSPren eragiketetan eta prozeduretan sartuta daude. Finantzatzen den proiektu bakoitza GJH bati edo batzuei lotzen zaie diseinu-fasetik hasi, garapen eta inplementazioraino, epe laburreko politikak epe luzeko makro lehentasunetara egokitzeko. "Behetik gorako" hurbilketa hori euskarri garrantzitsua da Fundazioaren gobernanzarako eta Administrazio Kontseiluaren aurrekontu-jardueretarako; izan ere, funtsen esleipenari esker, helburu eta misio bakoitzeko gastua kuantifikatu daiteke, eta, horrela, GJHak lortzeko

ekarpen ekonomikoa zenbatetsi daiteke. 2020ko datuek adierazten dute FCSPren jarduera GJH hauetara bideratuta dagoela: 8. GJHa (lan duina eta hazkunde ekonomikoa); 4. GJHa (kalitatezko hezkuntza); 11. GJHa (hiri eta komunitate jasangarriak); 10. GJHa (desberdintasunak murriztea) eta 9. GJHa (industria, berrikuntza eta azpiegitura).

Fundazioaren deialdiei erantzuteko aurkezten diren proposamen guztiek 2030 Agendako 169 helburuetako zeini (bati gutxienez) erantzuten dioten identifikatu behar dute. Horrek aukera ematen dio Fundazioari GJHei egiten dien ekarpena ia denbora errealean monitorizatzeko, nahiz eta proiektuak aurkezten dituztenen *ex ante* aitorpenean oinarritzen den monitorizazio hau. *Ex ante* adierazpen horiek egiazkoak direla egiaztatzeak lan karga gehigarria ekarriko lieke Fundazioko langileei, urtean 2.000 proposamen jasotzen direla kontuan hartzen bada. Erroketako bat da proiektua amaitzean informazio gehigarria eskatzea.

Metodologiari dagokionez, Fundazioak urrats hauek ematen ditu: (i) egoeraren azterketa, GJHetan eta Europar Batasuneko plangintza-ardatz nagusietan oinarrituta, tokiko eremuan arazorik premiazkoenak sortzen dituzten gaiak eta arloak identifikatzeko; (ii) erabakia noraino den posible eta egoki ekitea, eta hobetzeko zein helburu lortu nahi diren; (iii) jarduteko modurik egokiena zehaztea, kasu bakoitzerako esku hartzeko tresna egokiak jarriz (dirulaguntzak; gaitasunak; finantzaketa berritzailea; laguntza operatiboa); eta, (iv) eragina ebaluatzea.

2020an, Fundazioak 1.086 esku-hartze finantzatu zituen, 168.364.143,50 € guztira. Guztizkoaren % 40.5 "Pertsonak" helburura bideratu zen; % 34.4 "Planeta" helburura eta % 45.3 "Kultura" helburura. 1.086 esku-hartze izan ziren, eta haien helburuak urteko aurrekontuko funtsetatik edo aurreko urteetan esleitutako funtsetatik atera ziren<sup>16</sup>.

#### GJHein lerrokatuta dauden fundazioaren helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

Fundazioaren aktiboak finantza-arriskuak dibertsifikatzeko printzipioen arabera administratzen dira, eta zorroaren balio erreala epe luzean mantentzen eta handitzen da. Aktibo horiek Turinen egoitza duen San Paolo di Torino Banku Institutuak 1990eko hamarkadan hasitako pribatizazio prozesuaren ondorio dira.

2020. urtearen amaieran, Fundazioaren finantza-aktiboen zorroaren merkatuko balio osoa 6.700 milioi eurokoa zen. Zorro horren osaerari dagokionez, urte horretako abenduaren 31n, Intesa Sanpaoloko akziodunen guztizko partaidetzaren % 34 ingurukoa izan zen (zuzeneko inbertsioaren jabetza eta kudeaketapean dagoena kontuan hartuta).

Fondaco SGR sozietateak administratutako elkarrekiko fondoetan inbertitutako zorro dibertsifikatua ere guztizkoaren % 55 ingurukoa izan zen. Zorro dibertsifikatuak bi funts ditu batez ere. Lehena aktibo anitzeko fondo tradizionala da eta bigarrena, aktibo alternatiboak eskaintako funtsa.

2020ko urtaldia ixtean, Fondaco Multi Asset Income fondoko inbertsioak zorro osoaren % 36,5 kontabilizatu zuen, Fondaco Crecimiento fondoak % 17,8 eta Fondaco Fondo Euro Cash

<sup>16</sup> [FCSP \(2020\) Annual Report](#).

fondoak % 0,6 gehiago. Gainerako % 11 misioarekin lotutako inbertsioen zorroa, eskudirua eta beste aktibo eta partaidetza estrategiko batzuk ziren.

#### Aktiboen erabilera

Ingurumen-, gizarte- eta gobernantza-jasangarritasuna (IGG) Fundazioak onartutako inbertsio arduratsuko politika berriaren erdigunean dago. Zorroak (misioetara bideratutako inbertsioak) politika horren lerrokatzearekin bat etorri behar du.

Horrela, erakunde mailako eta epe luzeko inbertitzaile gisa, Fundazioak finantza plataforma berritzaile bat garatu du kapital pribatua helburu publikoetan inbertitzeko finantza tresnen aukera zabala duena (arrisku-kapitala eta kapital pribatua, funtsak, startup-ak, azeleratzaileak eta inkubagailuak), ekonomia, gizarte eta ingurumen eragin positibo eta neurgarria sortzeko gai diren ideiak eta ekimenak babesteko. Azken helburua da konpromisorik onena lortzea eraginaren eta inbertsioaren itzuleraren artean. Hori abiapuntutzat hartuta, aktiboak arriskua dibertsifikatzeko printzipioen arabera kudeatzen dira. Printzipio horien artean daude epe luzerako zorroaren balio erreala egonkortzea eta handitzea.

Aktiboen egungo erabileraren barruan sartzen dira inbertsio zuzenak<sup>17</sup>, misioak betetzera bideratutako proiektuetan egindako inbertsioak eta inbertsio arduratsuen politika betetz hirugarrenek administratutako funtsetan egindako inbertsioak.

---

<sup>17</sup> Intesa Sanpaolo Bankako partaidetzak dira, zorroaren merkatuko balio osoaren herena, gutxi gorabehera, bai eta beste erakunde batzuetakoak ere, hala nola Banca d'Italiakoak eta Cassa Depositi eta Prestiti inbertsio bankukoak.



## IV eranskina. Foundation Scotland

### FOUNDATION SCOTLAND

#### Ezaugarri orokorrak

Foundation Scotlândek ibilbide luzea du Eskoziako eragileen ongizateari laguntzen dion karitatezko fundazio gisa. Horrela, Office of Scottish Charity Regulator erakundearen esparruan, Fundazioak nazio mailan jarduten du. Fundazio komunitarioa da, eta Eskoziako gizartean eragin positiboa duten proiektuak eta ekimenak finantzatzen laguntzea du helburu. Horretarako, finantzaketa programa eta inbertsio sozial berritzaileak ditu. Gaur egun langintza horretan diharduen plantilla berrogeita hamar langile ingurukoa da, eta 400 emaille baino gehiago eta urtean 3.000 dirulaguntza baino gehiago dituela estimatzen da. Bere ibilbidean zehar, fundazioak apustu argia egin du GJHein lerrokatzearen alde; hala, 12 GJHri egindako ekarpen zuzena nabarmentzen da: helburu orokor (2), helburu nagusi (5) eta laguntza-helburu (5) gisa tipifikatuta daude. Horrela, haren 2030 Plan Estrategikoak 5 urtetarako asmoak eta helburuak definitzen ditu, GJHak oinarritzat hartuta.

#### Gobernantza

Ongintzako fundazioa den aldetik, hainbat funts biltzen ditu, bere tamainarekin eta gaitasunekin bat datorren egituraren bidez. Antolaketa-egitura horren barruan, zuzendaritza batzorde bat du, fundazioaren zuzendaritzaz arduratzen dena. Besteak beste, honako zeregin hauek hartzen ditu bere gain: barne gobernantza eta erabaki estrategikoen lidergoa. Zuzendaritza batzordea erreferentzia gisa hartuta, gobernantza lanaren zati bat berariazko batzordeen esku uzten da: finantza batzordea, inbertsio batzordea, langile batzordea, arrisku eta inpaktu batzordea eta inbertsio sozialeko batzordea. Era berean, fundazioak baditu lehen aipatutako batzorde horien lana indartzen duten beste organo batzuk ere; adibidez, idazkaritza nagusia, auditoreen taldea, bankarien eta abokatuen kidegoa edo inbertsio aholkularitza.

#### Lankidetzak

Foundation Scotland jabetzen da sektoreko eragileekin eta inguruko gainerako eragileekin elkarreragin eta lankidetzak sare sendoa ezartzeak duen garrantziaz. Horren erakusgarri da, besteak beste, berariazko lankidetzak estrategia edukitzea. Zehazki, *2030 Plan Estrategikoaren* hamaika helburuetako batek beste eragile batzuekin lankidetzak estrategikoak garatzea ezartzen du helburu gisa. Horrek fundazioaren posizionamendua indartzen lagundu dezakeela uste da, lankidetzak horiek ekar ditzaketan sinergiaz baliatuta.

Horrela, fundazioaren irekitasun maila hainbat eragilerekin (emailleekin, onuradunekin eta komunitateko paneleko kideekin, batez ere) izandako elkarreraginaren ondorio da. Emaillearen artean, enpresak eta lurraldeko beste fundazio batzuk nabarmendu ohi dira. Erakunde horiek Fundazioarekin lankidetzan jardun dezakete, eta finantzaketarako erakunde igorle bihurtu daitezke, baina laguntzen onuradun ere izan daitezke zenbait kasutan. Era berean,

herritarrek funtsezko rola dute Fundazioan, eta funtsezko zutabe dira komunitateak indartzeko eta jakintza zabaltzeko. Ildo horretan, adierazi behar da Fundazioa herritarrekin elkarreraginean aritzen dela, ez bakarrik ekarpen ekonomikoak egiteko, baita komunitateek jaso ditzaketen funtsen kudeaketan laguntzeko ere, ahalik eta eragin positibo handiena izan dezaten.

#### GJHein lotutako lana eta garrantzia

Caledonian Foundation, gaur egungo Foundation Scotland, komunitateei haien etorkizuna moldatzen laguntzeko xedearekin sortu zen, hartara lurraldearen ongizatea hobetzeko. Horrela, Eskozia osoan komunitate seguruak, oparoak eta erresilienteak sustatzea du helburu. Horrekin guztiarekin, Foundation Scotlاندek finantzez baliatu nahi du komunitateetan inbertitzeko bitarteko gisa; eskuzabaltasunaz, eraldaketarako eta inpakturako tresna gisa; eta eraginaz eta ikaskuntzaz, negozio aukera berriak sustatzeko bitarteko gisa. Horrela, bikaintasuna lortu nahi da jendearen, praktikaren eta sistemen bidez.

Asmo horiek Garapen Jasangarrirako Helburuekin lerrokatuta gauzatzen dira, eta helburu horiek lehenetsun arabera sailkatzen dira. Hala, bada, desberdintasunak murriztea (10) eta hiri eta komunitate jasangarriak (11) ezarri dira helburu global moduan. Bigarren kategoria batean, berriz, zero pobrezia (1), osasuna eta ongizatea (3), kalitateko hezkuntza (4), industria, berrikuntza eta azpiegitura (9), eta ekintza klimatikoa (13) ezarri dira helburu nagusitzat. Azkenik, hauek hautatu dira laguntza-helburu gisa: genero-ekitate (5); lan duina eta hazkunde ekonomikoa (8); kontsumo eta ekoizpen arduratsua (12); bakea, justizia eta erakunde sendoak (16), eta helburuetarako lankidetz (17).

Esan liteke fundazioak GJHei ekarpena egiteko dituen aktibo nagusiak finantzaketa, ezagutza eta ikaskuntza, erabaki inklusiboak hartzea eta lankidetz direla. Horrela, Foundation Scotland bitartekari edo lotura gisa aritzen da zuzenean edo zeharka GJHak eta ongizatea lortzeko ekarpena egin nahi duten eragileen eta onura jasotzen duen komunitatearen artean. Puntu horri dagokionez, aipamen labur bat egin dezagun barruan eta kanpoan lortzen den GJHen betetze mailaren eta GJHetarako ekarpen mailaren jarraipenari buruz.

#### GJHein lerrokatuta dauden fundazioaren helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

Fundazioaren finantzaketa iturri nagusia hainbat erakundek egindako dohaintzak dira. Dohaintza horiek partikularrek, enpresek edo karitatezko beste erakunde batzuek egiten dituzte nagusiki. Partikularren ekarpenen kasuan, emaileak erabakitzen du ekarpen puntuala egin edo maiztasun jakin batekin egin. Era berean, beste dohaintza iturri bat ingurunean lagundu nahi duten enpresetatik dator. Hirugarren iturria, berriz, funtsen kudeaketa eraginkorragoa egin nahi duten karitateko erakundeek osatzen dute, beren lanaren eragin positiboa maximizatu nahi dutenek.

Aipatu behar da, halaber, 1996an sortu zenetik fundazioak 130 milioi libera baino gehiago banatu dituela, ibilbidean zehar izan duen eraldaketari esker, bere jardueraren zati bat mantenduz eta behar zena berrituz. Azpimarratu behar da fundazioaren baliabide fisikoak minimizatze apustuak emaitza horiek lortzen lagundu duela.

### Aktiboen erabilera

Funtsean, Foundation Scotland-ek Eskoziaren ongizatea zuzenean hobetzen laguntzen duten jarduera guztien finantzaketa erraztea du helburu. Horri dagokionez, esan daiteke ildo tematiko bat markatuta duela, nahiz eta errealitate ugari barruan hartzen dituen. Era berean, Eskoziako komunitateak hartzaile finkoak badira ere, esan liteke fundazioaren ekarpenak muga nazionalak gainditu ditzakeela eta zeharka eragin dezakeela beste komunitate batzuetan.

Horretarako, Fundaziotik pasatzen den finantzazioa laguntza ekonomikoko programen bidez banatzen da, normalean gaiaren arabera sailkatuta, baina lehentasuna ematen zaio finantzatzailearen nahia eusteari. Aipatzekoa da, halaber, banakako ekarpen filantropikoek aholkularitza hartzen dutela, eta hiru helburutara bideratu ohi direla: dagoeneko martxan dauden proiektuetara, proiektu berriak sortzera edo ekarpena oinordetzan uztera. Era berean, enpresek eta karitateko erakundeek emandako funtsak dagoeneko martxan dauden gizarte kausak sendotzera, programa berriak sortzera eta aldaketa behar duten erakundeak berrasmatzera bideratzen dira. Era berean, finantza laguntzak dituzten komunitateek aholkularitza zerbitzua erabil dezakete funts horiek ahalik eta modurik eraginkorrenean kudeatzeko.

### Beste batzuk

Fundazioaren irismena haztean, fundazioak erakunde independenteekiko harremana sendotu du. Noizean behin funts publikoak jasotzen baditu ere, lankidetzaren erakunde publikoek aurrez zehaztutako asmoei balioa emansten dieten espazioetara mugatzeko ahalegina egiten da. Horri dagokionez, esan daiteke Fundazioaren ibilbideak ahalbidetu duela bere ideiak eta kokapena argitzea. Horregatik, honako alderdi hauek azpimarratzen dira:

- Fundazioak Eskozian betetzen ez den behar bati erantzuten dio
- Epe luzerako harremanak dira nagusi
- Alderdien esperientziari ematen zaio balioa
- Alderdien elkarlanaren ahalmenean sinesten da

## V eranskina. Fondazione di Comunità di Messina

Messinako Komunitatea Fundazioa (Fondazione di Comunità di Messina)

### Ezaugarri orokorrak

Messinako Komunitatea Fundazioa (Fondazione di Comunità di Messina) irabazi-asmorik gabeko erakundea da eta jarduerak “kluster sozial aurreratuaren” ekimenez (“Advanced Social Cluster”, ASC) antolatzen eta egituratzen ditu. Jarduerak Messina hirian (Sizilia - Italia) biltzen dira eta eragineko eremua inguruko beste leku batzuetara zabaldu da, hala nola Mirabella Imbacciaro 2012an, eta Eolas uharteetara 2015ean<sup>18</sup>.

Messina izen bereko hiri metropolitarraren hiriburua da eta Siziliako (Italia) eskualdean dago.

Lurralde honen ezaugarria hau da: Italiako testuinguruarekin alderatuta, garapen sozioekonomiko erlatibo txikiagoa du; izan ere, pobrezia adierazle historikoak Italiako batez bestekoak baino handiagoak dira (eta hiri beraren barruan baldintza sozioekonomiko desberdinak daude) eta hazkunde ekonomikoa geldialdian dago.

Lurraldearen egiturazko ezaugarriak erabakigarriek zehazten dute zer gizarte eta ingurumen erronka dituen. Alde batetik, “muga estrategikoa” dela esan dezakegu, Afrika iparraldetik datorren migrazio fluxua dela eta. Bestalde, lurraldea ingurumen aldetik toki aberatsean dago kokatuta, biodibertsitate bereziko paisaia naturala baitu, nahiz eta neurri batean desertifikazio prozesua ere agerikoa den. Hala eta guztiz ere, agerian geratzen da beharrezkoa dela gizartea aldatzea eta balio sozioekonomikoa sortzeko eta kudeatzeko bide berriak bultzatzea. Hori dela eta, kokaleku geografiko hori “esperimentazio sozial eta ingurumenekorako laborategi naturaltzat” jotzen da.

Fundazioaren jatorria aurreko mendeko laurogeita hamarreko hamarkadaren hasieran dago; izan ere, indarkeriarik gabeko herri-ekimenak sortu ziren lurraldean, antolatutako krimenaren ondorioei erantzuteko. Ekimen horien ildotik sortu zen 1998an Ecos-Med izeneko kooperatiba ikasketen zentroa, gaur egungo fundazioaren ernamuina. 2010ean, Messinako eta haren eragin-eremuko gizarte, hezkuntza, zientzia eta kultura ekimen komunitarioko elkarte nagusiak (Ecos-Med, Horcynus Orca Fundazioa eta Padre Pino Puglisi Sol Fundazioa) bilduta sortu zen fundazioa. Era berean, hauek ere lagundu zuten sorreran: Confindustria Messinak eta ASP di Messinak; eta estatu mailako beste erakunde batzuek, hala nola: Banca Popolare Eticak, Parsec-ek, eta CNCA Pediatren Kultur Elkarreak. Bestalde, hauek ere babestu dute fundazioa: Ministro Kontseiluaren Lehendakartzak, Italiako Justizia Ministerioaren Cassa delle Amendeak, Con el Sur Fundazioak, Italiako Caritasek (lankidetzaren egituratua eta organikoa) eta REVESeK (Ekonomia sozial eta solidarioarako Hiri eta Eskualdeen Europako Sarea).

Webgunean zehaztutako datuen arabera, fundazioan lan egiten duten langileak 9 dira.

<sup>18</sup>Fondazione di Comunità Messina: <https://fdcmessina.org/>

## Gobernantza

Erakunde horren gobernantza bost erakunderen inguruan egituratzen da: (1) Kontseilua (ildo estrategikoak zehazten ditu, finantza-egoerak onartzen ditu, eta idazkari nagusia izendatzen eta kargugabetzen du); (2) idazkari nagusia (fundazioaren kudeaketa integralaz arduratzen da); (3) Bermatzaileen batzordea (inbertsioen, egindako jardueren eta estatutuen helburuen arteko kongruentzia ebaluatzen du; eta tokiko agintarien, emaileen, hirugarren sektorearen eta onuradunen ordezkariak osatzen dute); (4) Kontuak Berrikusteko Batzordea; eta (5) Batzorde Zientifikoa (aholku-eginkizuna betetzen du lerrokatze estrategikoak zehazteko, eta nazioarteko intelektual eta ikertzaileek osatzen dute). Gainera, argitu behar da, estrategiak eta politikak komunitateko printzipioekin bat datoze kontrolatzeko, demokrazia parte hartzailearen metodologia hartu dela, TSR izenekoa (*processo TSR*).

## Lankidetzak

Lankidetzak da jardueraren muina; izan ere, fundazio honek izaera multidimentsionaleko erronka konplexuei irtenbideak eman nahi dizkie, eta, beraz, erronka horien garapenean hainbat eragileren esku-hartzea behar da. Horrela, lankidetzak lurraldean kulturean, industrian, teknologian eta ikerkuntzan diharduten sektoreekin egiten dira.

Halaber, lankidetzarako joera hori agerian geratzen da, gizarte garapena eta berdintasuna sustatzera bideratutako sareetan aktiboki parte hartzen duelako. Hala, honako sare hauetan parte hartzen du kide gisa: a) ASSIFERO (fundazioen eta erakunde filantropikoen sare italiarra), b) REVES (ekonomia sozialerako hirien eta eskualdeen sare europarra), c) F20 (G20 eta 2030 Agendaren helburuak lotzen dituzten 60 erakunde filantropiko baino gehiagoko sare), d) FEBEA (banku eta finantza erakunde etiko eta alternatiboen federazio europarra), e) HDCA (giza garapenerako eta gaitasunetarako elkarte) eta f) Desberdintasuna murrizteko eta aniztasuna areagotzeko foroa (Forum Disuguaglianze e Diversità).

Parte hartze estrategikoko jardueren artean (hau da, fundazioaren helburu estrategikoetarako funtsezkoak diren jardueretan lankidetzan aritzeko), fundazioak inbertsioak egin ditu honako hauetan: Microcredito per l'Economia Civile e di Comunione S.C. (mikrokredituak), Solidarity & Energy S.p. A. Sefea Impact S.G.R. S.p. A., Banca Popolare Etica; eta, Sefea Holding S.C.

Bestalde, ehun bat elkarteri laguntzen die finantza aldetik, besteak beste, Fondazione con il SUD-i, REVES Europako Sareari eta Italiako Caritasi.

Azkenik, nazioarteko eta nazioarteko hainbat kultura eta ikerketa zentrokekin izandako lankidetzak nabarmendu behar da.

## GJHekin lotutako lana eta garrantzia

Fundazioaren asmo orokorra hau da: “hiri eta gizarte metamorfosia sustatzea, desberdintasunei eta klima aldaketako prozesuei kontra egingo dieten politika berritzaileak antolatuz” ([https://fdcmessina.org/lo-statuto /](https://fdcmessina.org/lo-statuto/)).

*European Community Foundation Initiative* erakundearen arabera, fundazioak 1., 3., 7., 9., 8., 10., 11., 12., 13., 16. eta 17. GJHetan eragin nahi du. Era berean, fundazioak justizia soziala (adibidez, integrazioa, kohesioa, mafiaren aurkako borroka, etab.) eta Messinako komunitatearen garapen ekonomikoa (adibidez, pobrezia, hiri-eraberritzea) hobetzeko borondatea aipatzen ditu.

Gaur egungo konplexutasuna eta ziurgabetasuna direla eta, fundazioak ikusten du beharrezkoa dela eraldaketa sozioekonomikoko prozesu bat, “humanismo berrian” oinarrituko dena. Horregatik, fundazioaren estrategia operatiboa lau alderdi garrantzitsu eraldatzera bideratzen da: paradigma sozioekonomikoa, jakintza sistema, energia ereduak eta tokiko gobernantzako eta gobernantza globaleko ereduak.

Fundazioak gizarte aldaketarako eragile izan nahi du (*game-changer*), ekimen berritzaileak, bereizgarriak, sistemikoak eta epe luzekoak bultzatuz. Ildo horretan, beren rola filantropia tradizionalaren eskemetatik haratago doala diote.

Fundazioak Amartya Sen-en ereduan oinarritutako lan metodologia aplikatzen du. Metodologia horri “Gaitasunetan oinarritutako ikuspegia” (*capability approach*) deritzen. Metodologia horren bidez, desabantailan dauden biztanleria segmentuentzako ekintza alternatiba posibleak zehaztu nahi dira, honako gai hauetan arreta jarrita: etxebizitza, diru-sarrerak, enplegua, gizarte arloa eta jakintza arloa. Horrela, konponbide alternatiboak (programak, zerbitzuak, etab.) “sortzen dira”, bereziki egokituak, xede-segmentu ahularen beharretan eta ongizatearen hobekuntzan ekiteko. Horrela, erakundeen eta onuradunen arteko diseinu prozesuak eratzen dira.

### Fundazioak GJHekin lerrokatuta dituen helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

Erakundearen finantza hazkundera oso handia da. Horrela, hasieran 500 mila euroko aktiboak administratzen gaur egun 13 milioi eurora igaro da, eta kopuru horrek 3 aldiz egin du gora beste ekarpen publiko/pribatu batzuekin.

Fundazioak proiektu hauetan inbertitu ditu funts horiek:

- Parco Energético: 6 milioi euro inbertitu dira energia berriztagarriak sortzeko, eta haien emaitzak beste gizarte ekimen batzuetan berrinbertitzen dira.
- Barcellona Pozzo di Gotto: bi osagai ditu: a) Parco cittadino diffuso fotovoltaikoa eta b) Seme d'arancio funts herritarra.
- Fondo di Mirabella Imbaccari: Mirabella Imbaccari Biscari Jauregia kudeatzera bideratua.
- Pia Patini funtsa: Salina uharte osoan, haur, gazte eta zaharren kultura jardueretarako eta asistentziarako.
- Microcredito Siciliano funtsa: ekonomia zibila sustatzeko eta enpresa txiki eta ertainei laguntzeko finantza tresna bat sortzeko.

- Fondo per le Aree Interne della Città Metropolitana di Messina: bi lurralde polaritatetan eragiteko: Roccavaldina udalerrian eta Novara di Sicilia udalerrian; lehenengoan, biomaterialen eta bioplastikoen industria zentro bat sortzeko, Messinako Unibertsitatearekin eta Veneziako Unibertsitatearekin lankidetzan; bigarrenean, lurraldearen giza garapenerako ikerketa eta elkarren arteko diseinu zentro bat hartzeko, Turingo Politeknikoarekin lankidetzan, eta Novara di Sizilian, "Lurralde erresilienteen gobernantzarako metodoak eta teknikak. Arriskuen kudeaketa integrala" izeneko II. mailako unibertsitate masterreko zentro operatibo bat egiteko.

### Aktiboen erabilera

Lehen aipatu den bezala, nolakotasun eta irisgarritasun anitzeko funtsak eratzen hartzen du parte fundazioak. Hemen adibide batzuk:

a) Baztertuta dauden 700 pertsona ingururentzako laguntza pertsonalizatua (aurrekontu esleipena). Laguntza hori hiri berrikuntzarako programetara bideratzen da (adibidez, ospitale psikiko judizialean daudenekin lan egiten da, edo 200 familia inguruk gabeziak dituzten auzoak uztea lortu da: etxebizitza duina izateko eskubidea).

b) Ekonomia sozial eta solidarioa sustatzeko ekintzak, enpresa berriak sortzen lagunduz (gutxi gorabehera 120) funtsezko sektoreetan, hala nola energia berriztagarriak, berrikuntza teknologikoa, diseinua, etab. Era berean, ekimenetako asko nazioko eta nazioarteko erakunde zientifikoekin lankidetzan antolatzen dira (adibidez, itsas olatuetatik energia sortzeko prototipoa).

c) Hiri-berrikuntzako eta ondasun publikoak birkalifikatzeko programak (adibidez, Siziliako 6 gune monumentalen berrikuntza eta berfuntzionalizazioa).

d) Goi-mailako kalitateko kultura jarduerak eta produktuak (adibidez, Euro Mediterraneo jaialdia beste batzuekin batera antolatzea edo Messinako lehen arte garaikideko museoa sortzea).

e) Haur eta ikasleentzako hezkuntza zerbitzuak, hezkuntza pobrezia hobetzeko.

Adibidez, fundazioa *leader partnerra* da "GRAPE – Local Social Green Resilience Action Plans for small and peripheral territories" izeneko proiektu europar batean, Europako Batzordearen COSME programarekin batera finantzatua. Ekimenaren helburua da hiru herrialdetako (Mirabella Imbaccari (Italia), Malegno (Italia), Bonares (Espainia) eta Sifnos (Grezia)) lau lurralde txiki eta marjinaletan trantsizio berde, digital eta sozialerako planak elkarren artean egitea.

### Beste batzuk

Bultzatzen duen gizarte ekonomiako klusterra jardunbide egokiko ekimentzat hartu da Italian eta nazioartean. Horrela, OECDk, LEED (*ART Initiative*) programa batean, politika publikoei eta gobernantzari buruzko gomendioak emateko duen garrantzia aitortu du. Era berean, *Kip International Schoolek* (*International School of Knowledge, Innovations, Policies and*

*Territorial Practices for the United Nations Millennium Platform*) integrazioaren adibide eredugarri gisa aipatu du Fundazioa, tokiko garapena eta berrikuntzen sorkuntza sustatzen baititu, eta ikerketa eta hezkuntza egituren sare globalean sartu du Fundazioa. Azkenik, *Global Alliance for Banking on Values (GABV)* erakundeak Fundazioaren kasua nabarmendu du “*Change Makers – The Stories Behind the Values Based Banks Transforming the World*” liburuan, bai eta banku etiko eta alternatiboen Europako Federazioak ere, *Atlas of job creation – good practices for social inclusion* izenekoan.



## VI eranskina. Hamburg Community Foundation

HANBURGOKO HERRITARREN FUNDAZIOA (HAMBURG COMMUNITY FOUNDATION /  
BÜRGERSTIFTUNG HAMBURG)

### Ezaugarri orokorrak

Fundazio komunitarioa da (edo *Community Foundation* ingelesez), Hanburgon kokatua, Alemanian. Honelako fundazioak, European Community Foundation Initiative-ren arabera, irabazi-asmorik gabeko erakundeak dira, eremu geografiko jakin batean baliabide teknikoak eta finantzarioak mobilizatu eta inbertitzen dituztenak. Zeregin katalizatzaile garrantzitsua dute, herriaren garapen sozial, ekonomiko eta ingurumenekoari laguntzen diona[...]¹⁹. Bulegoak 25 langile ditu lanaldi osoan, eta 400 boluntario inguru ditu, proiektuetan, lantaldeetan eta batzordeetan parte hartzen.

Ez daude mota horretako bi fundazio berdin, nahiz eta guztiek partekatzen dituzten European Community Foundation-ek²⁰ definitzen dituen ezaugarri komun batzuk. Ezaugarri horiek Alemaniako Fundazio Komunitarioen Elkarte Federalak definitutako fundazio komunitarioen 10 printzipioetan ere islatzen dira.

Fundazioa Hanburgon aritzen da. Hanburgoko fundazio komunitariorik handiena da, fundazio kapitalari eta proiektuak finantzatzeko gastuei dagokienez, eta 503 milioi euroko gastua du.

Jardueraren ardatza konpromiso zibikoa bultzatzea da, boluntariotza, lankidetzeta eta herritarren parte hartzea sustatuz, proiektuen bidez hiri jasangarriago bat sortzen laguntzeko, herritarren etorkizunerako eta, bereziki, gazteentzat. Printzipioak koherenteak dira GJHeKin; fundazioak bere webgunean horrela adierazten ez badu ere, hala adierazten du Hanburgoko fundazio komunitarioen elkarteak eta elkarte horretako kidea da.

### Gobernantza

Fundazioa Kontseiluaren eta Patronatuaren bidez gobernatzen da.

- Fundazioaren Kontseiluak Fundazioaren Estatutuak betetzen direla zaintzen du. Aholkularitza eta gainbegiratze organoa da. Urteko kontuak onartzen ditu, urteko kontuen auditorea aukeratzen du eta auditoretzaren irismena zehazten du.

¹⁹ <https://www.communityfoundations.eu/community-foundations-in-europe.html>

²⁰ Europako 2022 fundazio komunitarioen egoerari buruzko txostenaren arabera, hauek dira:

- Independenteak dira eta zerbitzatzen dituzten komunitateak zabal islatzen dituzten herritarren kontseilu batek gobernatzen ditu;
- Era askotako emaileen (tokiko herritarrak, beste fundazio batzuk, enpresa eta erakunde publikoak, etab.) aktiboak eta funtsak metatzen saiatzen dira denboran zehar;
- Kapitala metatzen eta zabaltzen dute (hainbat modutan: giza kapitala, finantzarioa, fisikoa, intelektuala, soziala eta kulturala), udalerrian era askotako premietarako dirulaguntzak emateko edo jarduerak egiteko;
- Komunitatearen lidergo eta elkarte jardueretan parte hartzen dute, eta katalizatzaile, deitzaile, laguntzaile eta bideratzaile gisa jarduten dute, arazoak konpontzeko eta komunitateko gai garrantzitsuetarako konponbideak garatzeko.

- Patronatua pertsona independente ospetsuek osatzen dute, eta haren eginkizuna Fundazioa eta haren helburuak jendaurrean sustatzea da, baita Fundazioa kudeatzea ere: Fundazioaren xedeen esparruan, helburu eta lehentasun zehatzak erabakitzen ditu. Fundazioaren Kontseiluaren erabakiak betearaz daitezten eta Fundazioaren ondarea behar bezala kudeatu dadin arduratzen da. Negozio-plana prestatzen du. Azken urteko finantza orriak aurkezten ditu.

Gainera, zuzendaritza talde bat eta hiru sail ditu: proiektuak eta haien garapena; filantropia, aliantzak eta komunikazioa; eta, finantzak.

### Lankidetzak

Erakundearen jardueraren muinean herritarrekin lankidetzan aritzeko estrategia edo hiriaren erronkei erantzuteko konpromiso zibikoa bultzatzea dago. Helburua ahalik eta herritar gehienengana iristea da, eta inpaktuari buruzko adierazleen artean dago beren proiektuekin zenbat herritarrengana iritsi diren, bereziki gazteengana eta haurrengana, familiengana, nerabeengana eta adinekoengana.

### GJHekin lotutako lana eta garrantzia

Fundazioak hirian jasagarritasun proiektuak babesten ditu, bereziki aukera berdintasuna, kohesioa eta kultura aldetik hiri bizia eta askotarikoa lortzea ardatz hartuta. Fundazioaren lau ekintza eremuak hauek dira:

- Boluntarioen parte hartzea indartzea
- Hazkunde inklusiboa sustatzea
- Pertsonak harremanetan jartzea
- Egin ezazu Hanburgo jasagarriago

Erakundearen jardueraren muinean konpromiso zibikoa bultzatzea dago hiriaren erronkei erantzuteko. Hiriak aurrean dituen erronkak zein diren jakiteko, IMPULS DE HAMBURGO dute abian. Helburua da Hanburgoko bizitza-errealitateak ulertzea, analisiaren eta herritarrekiko elkarrizketaren bidez. Programa hau hiriko eremu problematikoei buruz eztabaidatzeko bilera batzuetatik sortu da, arazo horiek aztertzeke eta hirian bizi diren pertsona guztiak hobeto bizi daitezten zer egin daitekeen hausnartzeko. Gainera, hiriaren erronkei eta dituzten finantzaketa beharrei buruzko datuetan eta gertaeretan oinarrituta, txostenak egiten dituzte aldian-aldian. Helburua da fundazioaren funtsen bidez Hanburgoko finantzaketan identifikatutako arrakalak ixtea. Programak *Vital Signs*<sup>21</sup> eredu jarraitzen du, non Hanburgoko hezkuntzaren, integrazioaren, ingurumenaren eta hazkunde jasagarriaren arloko txostenak garatu diren<sup>22</sup>. 2017az geroztik, Kanadako Fundazioen Erkidegoa datu nazionalak NBERen 2030 Agendarekin eta GJHekin lerrotatzen hasita dago. Horri esker, tokiko

<sup>21</sup> *Community Foundations of Canada* k bultzatutako datu-programa bat da, Kanadako eta mundu osoko fundazio komunitarioek zuzendua. Komunitate nazionalen 65 fundaziok baino gehiagok eta nazioarteko 41 fundaziok baino gehiagok Bizi Zantzuei buruzko txostenak egiten dituzte, komunitate baten bizitasuna neurtzeko eta bizi kalitate kolektiboa hobetzeko ekintzak bultzatzeko.

<sup>22</sup>Txostenak ondorengo estekan daude, alemanez: <https://buergerstiftung-hamburg.de/projektarbeit/strategie/hamburg-impuls/>

datuak neurtu daitezke adierazle global komunak eta mundu osoko komunitateenak kontuan hartuta.

Proiektuak nabarmen igo dira 2005-2020 aldian, 20 proiektu izatetik 316 izatera igaro baitira. 2020an, proiektu guztietatik, 156 epe laburreko dirulaguntzen bidez kudeatu ziren.

### Fundazioak GJHekin lerrokatuta dituen helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

Funtsak hiru iturritatik datoz: aktiboetatik datozen diru-sarreretatik, Hanburgoko herritarren dohaintzetatik eta hirugarrenekiko lankidetzak akordioetatik.

Fundazioaren kapitala 53,8 milioi eurora iritsi zen 2020an (aurreko urtean: 51,9 milioi euro). Kudeatzen dituzten 14 fundazio fiduziarioek ere lagundu zuten horretan, guztira 11,6 milioi euroko ondarearekin (aurreko urtean: 11,3 milioi). Guztizko emaitza 65,4 milioi euro izan zen (aurreko urtean: 63,2 milioi). Aktiboa guztira, erreserbak eta pasiboa barne, 76,7 milioi eurokoa izan zen (aurreko urtean: 74,9 milioi).

Hona hemen 2020ko diru-sarreraren osaera: aktiboen kudeaketagatik diru-sarrerak (%32); hirugarren pertsonen finantza ekarpenak (%31); eta COVID-19aren Laguntza Funtserako lankidetzak funtsak (%37).

Dohaintzak, batez ere, Hanburgoko herritarren eta enpresenak dira, baita beste erakunde batzuenak eta sektore publikoarenak ere. Dohaintzengatik diru-sarrerak 1,6 milioi eurokoak izan ziren 2019an, 2018an halako bi ia. 2020an 1,2 milioi eurora jaitsi da.

2020an, 3 milioi eurotik gorako gastua izan zen fundazioaren helburuetarako (2019: 2,85 milioi). Gastuak gora egin du proiektuen jarduerak gora egin duelako.

### Aktiboen erabilera

2005az geroztik, 22.210 pertsonarengana heldu da fundazioa bere proiektuen bidez. Hauek dira finantzaketa arlo nagusiak:

- "Migratzaile konpromisoa" funtsa
- "BAI belaunaldia" funtsa
- Konpromiso Zibikoko finantzazio arloa
- Hanburgon babesletzak indartzea
- Funts komunitarioa
- "Haurrak eta gazteak" finantzaketa arloa
- Hanburgoko "Aingura" funtsa
- "Esperimentatu natura" funtsa - "ulertu - babestu" funtsa

Finantzaketa-estrategia da hiriko gizarterako epe luzeko erronka garrantzitsuei erantzuten dieten tokiko proiektuei laguntzea funtsen bidez (eta 2020an, COVID-19rako laguntzetatik zetozen funtsen bidez). Babesten dituzten proiektuak ebaluatu egiten dituzte eta funtsen bidez finantzatzen. Aholkularitzaren eta etengabeko prestakuntzaren bidez inplikatzeko dira proiektuetan.

Bulegoak 25 langile ditu lanaldi osoan, eta 400 boluntario inguru, proiektuetan, lantaldeetan eta batzordeetan parte hartzen dutenak.

Kapital likidoaren % 70 baloreetan inbertitzen da modu kontserbadorean. Horretan dautza inbertsio estrategia eta jarraibideak, eta batez ere bankuek kudeatzen dituzte.

Ikuspegi estrategikotik, kapitala kudeatzeko alternatibak aztertzen ari dira, baita aktibo motak handitzeko aukera ere.

## VII eranskina. BBK

### BBK Kuna BILBON (BBK)

#### Ezaugarri orokorrak

Bilboko Aurrezki Kutxa, 1907an sortua, eta Bizkaiko Aurrezki Kutxa, 1920an sortua, aitzindariak izan ziren Espainiako aurrezki kutxen sektorean. 1990ean, bat egin ondoren, BBK-Bilbao Bizkaia Kutxa sortu zen. 2014tik BBK bezala funtzionatzen du<sup>23</sup>.

Horrela, BBK-k<sup>24</sup>, duela 100 urte baino gehiagotik, ibilbide luze eta emankorra du Bizkaian Gizarte Ekintzaren bidez garatua, 2030 Agendako balio eta helburuekin guztiz bat datozen arlo eta jardueretan. Fundazioak burutzen dituen ekintzez gain, 2030 Agendaren *ekintza hamarkadaren* hasieran, BBK Kuna (GJHen Etxea) sortzeko apustua egin du 2021ean, Bizkaian GJHen erronka nagusiak lortzearen alde lan egiten duten ekimenak eta programak martxan jartzeko. BBK Kunak herritarren parte hartzea lortu nahi du, GJHen inguruko sentsibilizazio eta prestakuntza jarduerak egitea, eta helize laukoitza inplikatzeko proiektuak abian jartzea, horrela lurraldean eragin jasangarria eta soziala lortzeko.

#### Gobernantza

BBK da BBK Kuna (GJHen Etxea) Bilbon martxan jarri duen erakundea. Eraikin enblematiko batean dago, Bilbo Zaharrean, Urazurrutiako sehaska-etxean. Ricardo Bastida arkitektoak diseinatu zuen eta 1914 eta 1916 artean eraiki zuen, haurren eta haien amen beharrak babesteko, eta, ondoren, haur eskola bihurtu zen (haurtzaindegia) 2018ra arte; gaur egun, GJHetan aurrera egitea ahalbidetuko duen ikerketa eta lankidetzako ekosistema sortzeko espazioa da<sup>25</sup>.

BBK Kuna zentro aitzindaria da, gizarte eraldaketari aplikatutako ikerketa egiten duena; auzotarren partaidetza du eta gizarteko eragile guztiek elkarlanean dihardute: herritarrek, unibertsitateek eta ikerketa-zentroek, administrazio publikoak eta enpresa pribatuak.

BBK Kunak<sup>26</sup>, herritarren parte hartzearen esparruan, Aholku Batzorde bat du, auzoko pertsonak osatua. Halaber, aliantza estrategiko garrantzitsua du instituzioekin, enpresekin, hirugarren sektoreko erakundeekin eta ikastetxeekin. Gainera, BBK Kunak bere ikerketa arloa du, BBK Institutua.

Maila estrategikoan eta operatiboan, eta lortu beharreko xedeen eta helburuen definizioan, bi organo nagusik hartzen dute parte. Alde batetik, fundazio sustatzaileak, BBK Fundazioak; eta, bestetik, BBK Kuna Institutuak, zeinak prozesu horri kanpo-begirada ematen dion, hainbat esparrutako erreferente diren tokiko pertsonak osatzen baitute.

<sup>23</sup> <https://www.ehu.es/ehusfera/enpresa-institutua/2021/03/23/bbk-una-historia-de-transformacion-continua/>

<sup>24</sup> <https://www.bbk.eus/es/>

<sup>25</sup> <https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/bilbaoLaVieja/CASA-CUNA-DE-SAN-ANTONIO/es/100257157/Contenido>

<sup>26</sup> <https://kuna.bbk.eus>

Era berean, BBK Kuna hiru laguneko lantaldea du eta BBKren Gizarte Ekintzaren laguntza du bere ekimen guztiak aurrera eramateko.

### Lankidetzaz

BBK Kuna eragile ugariako lankidetzaz du ardatz, GJHen erronkei aurre egiteko tresna nagusi gisa. BBK-k konexio horiek sortzeko eta askotariko eragileekin lankidetzaz aritzeko berezko balioa du. Ekimen horren bidez, helize laukoitzeko eragileekin (herritarrek, unibertsitateak eta ikerketa-zentroak, enpresak eta administrazio publikoa) lan egitea lortu nahi da ekimen guztietan, tokian-tokian eta elkarlanean lan eginez, Bizkaiko gizarteak aurrean dituen erronkei benetako irtenbideak emateko.

Helburu horiek lortzeko, BBK Kuna jarduera nagusiak hiru ardatz ditu: Herritarren parte hartzea, Kuna Lab eta Prestakuntza.

#### Herritarren parte hartzea

Proiektu berritzaile honek ezinbestekotzat jotzen du herritarrek inplikatzeko eta ahalduntzea, eta, horretarako, hainbat metodologia eta jarduera jarri ditu martxan, Bizkaiko herritarrek oro har inplikatzeko eta, bereziki, Bizkaiko gazteen eta Bilbo Zaharra auzoko herritarren konpromisoa eta parte hartzea lortzeko.

Horretarako, eta Deustuko Unibertsitatearen laguntzarekin, Auzoaren Aholku Kontseilua jarri da martxan. Ekimen horren bidez, BBK Kuna inguruko auzoekin (Bilbo Zaharra, San Frantzisko eta Atxuri) konektatzeko lortu nahi da, GJHen etxearen erronkei lotutako etorkizuneko jardura proposamenak egiteko, 17. GJHan ainguratutako lanetik abiatuta.

Aholku Kontseilua auzoetako pertsonen lagin adierazgarri batek osatzen du (generoa, jardura, errenta erabilgarria, etab.). Aldian-aldean biltzen diren 21 bizilagun dira eta BBKri Kuna Etxea abian jartzen lagundu diote, eraikinaren kanpoaldeak urbanizatzen elkarlanean. Auzoetako bakardadea landuko duen ekimen artistiko bat ere jarri da martxan, eta, ondoren, BBK Kuna erakusketa aretoan jarriko da ikusgai.

Herritarrekin GJHei buruzko elkarrizketa sustatzeko abian jarritako beste ekintzetako bat Ikaskuntza Komunitateen harrera da. BBK Kuna biltoki gisa ez ezik, herritarren komunitate horiei bultzada eta laguntza emateko ere ari da lanean, jarduerak garatzeko bitartekoak eta erronkak konpontzeko beharrezko baliabideak eskainiz. Oraingoz, hauek ditu ardatzak: Kulturarteko bitakora koadernoak eta pobrezia menstruala.

#### Kuna Lab

GJHei lotutako Bizkaiko erronkak hautemateko eta konponbideak lortzeko metodologiak biltzeko, BBK Kuna Kuna Lab-a jarri du martxan. Kuna Labak hiru osagai ditu: BBK Kuna Institutua, Kuna-co proiektuak, eta BBK Kuna 2030 Kideak.

BBK-Kuna Institutua Think Tank bat da, hainbat arlotan erreferenteak diren pertsonak osatua. Pertsona horiek datozen urteetan Bizkaian GJHei lotuta aurre egin beharreko erronka estrategikoak identifikatzeko eta lehenesteko lan egiten dute.

Think Tank-a 2020an sortu zen, eta erronkak identifikatzeko eta lehenesteko lanean aritu da harrezkero. Horri esker, 2022an ikerketa-ekintza proiektuen deialdi bat egin zen (Kuna-co proiektuak), lehenetsitako hiru erronkei irtenbide errealak emateko. Hauek dira lehenetsitako erronkak: (1) Migrazioa eta oparotasuna: garapen ekonomiko eta sozial inklusiboa (10. GJH, 8. GJH, 4. GJH), (2) Trantsizio digital humanista (9. GJH, 17. GJH), (3) Gastronomia jasangarria: gastronomia jasangarriko ereduarekin lotuta dagoen lehen sektoreak duen garrantzia justifikatzeko azterketa, lurraldearen bereizgarri den aldetik (12. GJH, 8. GJH).

Eta, bestetik, indarrak batzeko asmoz eta deialdira aurkeztu diren proposamenetako bat bera ere atzean ez uzteko, 100 erakunde baino gehiago daude KIDEAK figuraren barruan. GJH jakin bat aurrera eramateko hautatuak izan ez arren, sarean parte hartzeko eta Bizkaia eraldatzeko eta etorkizun jasangarriago, bidezkoago eta parekideago baterako konpromiso publikoa hartzeko interesa agertu duten erakundeak dira.

#### Prestakuntza eta sentsibilizazioa

BBK Kunak Herritarrak GJHen alde egiten dituen jardueren parte bat kontzientziaztea eta sentsibilizatzea da, Haurkuna-ren, Fashion revolution Week-aren eta BBK GJH Egunaren bidez.

Prestakuntzaren arloan, hainbat ekimen egiten ditu BBK-k. 4. GJH landuz, ETEentzako GJH programa jarri da abian, GJHak enpresa estrategian sartzea helburu. Programak prestakuntza eta aholkularitza eskaintzen die parte hartzen duten ETEei, GJHak beren plan estrategikoetan sartzea errazteko. Era berean, GJHei buruzko oinarritzko ikastaro bat eskaintzen ari da, Eusko Jaurlaritzarekin lankidetzan, herritarrei oro har zuzendua.

Gazteak helburu izanik, BBK Kunaren eskutik 'Gure mundua eraldatzea: Garapen Jasangarrirako 2030 Agenda' jarri da abian. Bizkaiko ikastetxeei zuzendutako ekintza da. Unesco Etxearen eskutik, Kuna gunea bisitatzeko dute, 2030 Agendarekin eta GJHekin lotuta eraikineko espazioetan egiten den jarduera sakon ezagutzeko. Gainera, espazioa ezagutu ondoren, ikasleek tailer dinamizatu bat jasoko dute, garapen jasangarriaren ardatzetan sakontzeko eta Agendaren edukiak ezagutzeko.

#### GJHekin lotutako lana eta garrantzia

BBK Kunak bere jardueren %100 2030 Agendarekin eta 17 GJHekin lotuta burutzen ditu. Garrantzitsua da erakunde honen lana, ahalegina egiten baitu 17 GJHen inguruan Bizkaian dauden erronkei lehenetsuen arabera erantzuteko. Horrela, eta lehen esan bezala, gaur egun, abian jarri diren lehen ekimenekin, 4., 8., 9., 10., 12. eta 17. GJHak lantzen ari da nagusiki.

Ez da ahaztu behar ekimen hau bultzatu duen erakundeak, BBK-k, historikoki, ibilbide luzeko lan emankorra egin duela Bizkaian, 2030 Agendak garatutako balio eta helburuekin guztiz bat datozen arlo eta jardueretan. Horrela, lan esparrua 17 GJHek osatzen dute, eta horri kultura gehitzen zaio, hau da, 17+1 lantzen dira. Hurbilketa horren oinarrian dagoen printzipioa da kulturak paper independentea duela jasangarritasunean, eta dimentsio bihurtzen dela, gizarte, ekonomia eta ingurumen dimentsioez gain, eta, hedaturaz, GJH bat dela bera ere.

### Fundazioak GJHeKin lerrokatuta dauden helburuak lortzeko finantzaketa eta inbertsioa

BBK Kuna BBK-k finantzatutako ekimena da, eta Bizkaiako beste eragile batzuekin aliantzak bilatzen ditu bere jarduerak garatzeko.

### Aktiboen erabilera

BBK Kuna ekimenaren aktibo nagusia, alde batetik, BBK-k abiarazi eta garatutako proiektua izatea da, eta, bestetik, bere egoitza den eraikina. BBK Kuna eraikinak bertako espazioak alokatzen ditu eta ekintzetan parte hartzen duten pertsona eta erakundeei uzten dizkie.

Hainbat jardueratarako alokatzen dira espazioak, eraikinak lau solairu baititu: arte erakusketak, hitzaldiak, elkarteen bilerak, lan saioak eta bilerak, tamaina handiko taldeentzako prestakuntza eta ekitaldiak.

### Beste batzuk

BBK Kunak ibilbidea hasi berri du, 2021eko urrian inauguratu baitzen; hala ere, etorkizun hurbilean fruitua emango duten ekintza ugari jarri ditu martxan. Horretarako, BBK-k diseinatutako inpaktuko ereduaren eskutik, egiten diren ekintzen eragina aztertzeko lan bat hasiko da, ekintzen jarraitutasunarekin eta hobekuntzarekin eta jarduera eta programa berrien diseinuarekin lotuta, betiere Bizkaian GJHen erronketan laguntzeko, eragile ugariko lankidetzaren ikuspegitik.



## Bibliografia

Comisión Europea. (2015). *Digital Skills Indicator - derived from Eurostat survey on ICT usage by individuals. Methodological note.*

Comisión Europea. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Methodological note.*

Comisión Europea. (2020). *eGovernment Benchmark 2020, eGovernment Framework 2012-2019.*

Eurostat. (1999). *Fields of Training - Manual.*



# Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDAZIOA

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)