

# 02

PAPELES  
DE ECONOMÍA  
SOLIDARIA  
EKONOMIA  
SOLIDARIOAREN  
PAPERAK

## Ekonomia Sozial eta Solidarioaren esperientziak: estrategiak eta ikaskuntzak partekatuz

Hegoa – Euskal Herriko Unibertsitateko Nazioarteko Lankidetz  
eta Garapenari Buruzko Ikasketa Institutua

REAS – Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea

RILESS – Latinoamerikako Ekonomia Sozial eta Solidarioaren Ikertzaileen Sarea

Emaús Gizarte Fundazioa - EFS



riless







## **Ekonomia Sozial eta Solidarioaren esperientziak: estrategiak eta ikaskuntzak partekatuz**

Luis Guridi Aldanondo  
Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana  
Ana Iametti Señorino  
María Victoria Deux Marzi  
Gonzalo Vázquez  
Amaia Uribe

**Luis Guridi Aldanondo** UPV/EHUko irakaslea eta Hegoako kidea da (Euskal Herriko Unibertsitateko Nazioarteko Lankidetzeta eta Garapenari Buruzko Ikasketa Institutua: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es)).

**Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana** UPV/EHUko irakaslea, REAS Euskadiko laguntzailea eta Hegoako kidea da (Euskal Herriko Unibertsitateko Nazioarteko Lankidetzeta eta Garapenari Buruzko Ikasketa Institutua: [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es)).

**Ana Iametti Señorino** REAS Euskadiko teknikaria da (Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea: [www.economiasolidaria.org/reaseuskadi](http://www.economiasolidaria.org/reaseuskadi)).

**María Victoria Deux Marzi** General Sarmientoko Unibertsitate Nazionaleko ikertzailea eta irakaslea da. CONICETeko bekaduna.

**Gonzalo Vázquez** General Sarmientoko Unibertsitate Nazionaleko ikertzailea eta irakaslea da, bai eta Lujángo Unibertsitate Nazionaleko eta Morenoko Unibertsitate Nazionaleko irakaslea ere. RILESSeko administratzailea (Latinoamerikako Ekonomia Sozial eta Solidarioaren Ikertzaileen Sarea: [www.riless.org](http://www.riless.org)).

**Amaia Uribe Etxebarria** Emaús Gizarte Fundazioko Ekonomia Solidarioaren arloko teknikaria da: [www.emaus.com](http://www.emaus.com)

Laguntzailea:



### **Ekonomia Sozial eta Solidarioaren esperientziak: estrategiak eta ikaskuntzak partekatuz**

Hegoa – Euskal Herriko Unibertsitateko Nazioarteko Lankidetzeta eta Garapenari Buruzko Ikasketa Institutua  
REAS – Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea  
RILESS – Latinoamerikako Ekonomia Sozial eta Solidarioaren Ikertzaileen Sarea  
Emaús Gizarte Fundazioa - EFS

Ekonomia Solidarioaren Paperak  
Papeles de Economía Solidaria  
2 zenbakia  
2011ko abendua

#### **REAS Euskadi**

Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sarea  
Red de Economía Alternativa y Solidaria  
Ekain Kobak 3, 1 • 48005 Bilbo  
Tel.: 944 160 566 • Faxa: 944 156 319  
reaseuskadi@reaseuskadi.net  
www.economiasolidaria.org/reaseuskadi

L.Z.: Bi-2670-09

Diseinua eta maketazioa: Marra, S.L.  
Itzulpena: Labayru Institutua  
Inprimaketa: Lankopi, S.A.



**Aitortu-Ez merkataritzarako-Partekatu baimen beraren arabera 3.0**

Dokumentu honek Creative Commons erakundearen lizentzia dauka. Obra hau libre kopiatzeko, banatzeko eta jakinarazteko baimena ematen da, betiere haren egilea aipatzen bada eta merkataritza-helburuetarako erabiltzen ez bada. Dokumentuan aldaketarik egiten bada, beste era bateko dokumentua sortzeko edo horretan oinarrituta beste obra bat egiten bada, hau bezalako lizentzia eskuratuta baino ezin izango da banatu. Lizentzia osoa:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.eu>

## Laburpena

Gaur egun, arrazionaltasunetik kanpoko gune sozial eta ekonomikoak eta kapitalismoan oinarritutako antolakuntza erak sortu nahi dituzten esperientzen garapena sumatzen dugu. Gizarte zibil lokal eta globala sortzeak horretan lagundu du; topaketa foroen eta mugimendu sareen bitartez, hainbat esparrutatik sortzen diren ekimenen arteko elkartrukea eta elkarriketa sustatzen da. Bizi dugun testuinguru aldaketak eraldaketa ugari ekarri ditu, ez soilik ekonomiari eta gizarteari dagokienez, *beste ekonomia bat* eraikitzeko prozesuan ezagutza eta ikaskuntza ulertzeko moduari dagokionez ere.

Era horretan, lan honen helburu nagusia da hegoaldean zein iparraldean dauden Ekonomia Sozial eta Solidarioen (ESS) sareak indartzea eta antolatzea, ikerketa kualitatiboaren bitartez. Ikerketa honek hausnarketa egiten du erakundeen inspirazio, berrikuntza eta egokitze iturri izan daitezkeen ekimen, estrategia eta ikaskuntzen inguruan. Erakunde horiek baldintza eta inguru oso desberdinak dituzte, baina ESSren logikarekin bat egiten dute, bai hegoaldean zein iparraldean; bereziki aipatzen dira Argentinako, Brasilgo, Euskal Autonomi Erkidegoko (EAE) eta Espainiako Estatuko kasuak.

Sarrera labor baten ondoren, lehen atalean, ikerketaren helburuak eta prozesuan erabilitako metodologia aurkezten dira. Bigarren atalean, esperientzien analisia testuingururatzeko, ikeritutako lurralde eremuetan ESSren jatorria esparru teorikoan eta praktikoan erakusten duen marko orokor laburra eskaintzen da. Ondoren, berezko testuinguruetan ikertutako esperientzien analisiaren emaitzak aurkezten dira; kapitulu horretan, EAEko eta Espainiako Estatuko ingurutik eta Argentina eta Brasilgo esperientzietatik eratorritako ikaskuntzak biltzen dira. Azken atalean, ondorio gisa, ikerketatik eratorritako ikaskuntza komunak eta ondorio orokorrak jasotzen dira.

---

Lan hau "Ekonomia Solidarioaren Sareak Hurbilduz Iparra-Hegoa: praktika onak partekatuz eta sistematizatuz" proiektuaren barruan dago. Proiektua Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Sailak eta Garapenerako Lankidetzaren Euskal Agentziak, eta Getxoko Udalak batera finantzatu dute.



# Aurkibidea

1. Sarrera	7
2. Ikerketaren aurkezpena	9
3. Helburuak eta metodologia	11
4. Ekonomia Sozial eta Solidarioa: hurbilpen teoriko batzuk, praxitik abiatuta	19
4.1. ESS testuinguru eta errealitate desberdinetan	22
• Espainiako Estatuko eta Euskal Autonomia Erkidegoko testuingurua	22
• Latinoamerikako testuingurua: Argentina eta Brasil	25
5. Aldaketa prozesuak, krisiari aurre egiteko estrategiak eta ikaskuntzak Ekonomia Sozial eta Solidarioko ekimenetan, Euskadin eta Espainiako Estatuan	29
5.1. Sarrera	29
5.2. Antolamendu ereduak unean uneko baldintzetara egokitzea	31
5.3. Barne kudeaketa eta antolamendua: lidergoa eta legitimazioa	33
5.4. Barne kudeaketa eta antolamendua: inplikazioa eta parte-hartzea	36
5.5. Merkatuaren eskakizunetara eta inguruneko baldintzetara egokitzea	41
5.6. Ingurunearekiko lotura sozial sendoa eta kanpoko laguntzak edukitzearen premia	44
5.7. Ondorio partzialak	47
6. Ekonomia Sozial eta Solidarioko esperientziak Argentinan eta Brasilen: krisiari aurre egiteko eta iraunkortasuna lortzeko ikaskuntzak eta estrategiak	49
6.1. Erkidegoarekin eta lurraldearekin ezarritako lotunea	51
6.2. Zilegizko eta partaidetzazko lidergoak	54
6.3. Epe luzearako proiektuen eraketa	55
6.4. Ekoizteko eta kudeatzeko gaitasunen finkapena	58
6.5. Erabakiak hartzean eta barne-gatazkak konpontzean partaidetzazko autokudeaketaren alde egindako apustua	62
6.6. Beste eragile sozial, politiko eta ekonomiko batzuekin ezarritako lotunea	64
6.7. Amaierako ondorioak eta hausnarketak	67
7. Amaierako ondorioak	71





# 1. Sarrera

Gaur egun, esperientzia berriak garatzen ari dira, kapitalismoaren berezko arrazionaltasunaz eta antolaketa moldeez bestelako espazio sozial eta ekonomiko batzuk eraikitzeko xedez. Prozesu horretan, eragin handia izan du, zalantzarik gabe, topaketen eta mugimendu sareen bidez latitude guztietan azaleratutako ekimenen arteko trukea eta elkarriketa elikatzen duen gizarte zibil lokal eta global bat agertu izanak<sup>1</sup>.

Gure garaian gertatzen ari den testuinguru aldaketak sakoneko eraldaketak ditu oinarrian; ez soilik ekonomia eta gizarte arloetan, baita *Bestelako Ekonomia Bat* eraikitzeari begira ezagutza eta ikaskuntza ulertzeko moduan ere.

Kapitalismoaren ordezkotako alternatiba ekonomikoak bilatzeko bidean, ekonomia sozial eta solidarioko esperientziak (aurrerantzean ESS) eraldaketa ahalmen edo gaitasunak erakutsi dituzte; eta, horri esker, gizarte aldaketarako baliotsua bilakatu da sektore hori, giza premiak asetzera bideratua den heinean –ez etekinak handitzera soilik–, modu demokratiko eta iraunkorrean, gainera<sup>2</sup>. Gogoeta eta truke kolektiborako mekanismo egokien bidez esperientzia oro ikaskuntza gisa kapitaliza daitekeela –eta beharko litzatekeela – erabat onartuta, pertsonetan eta erakundeetan ikaskuntza iraunkor-rako ohiturak eta dinamismoak finkatzen lagundu beharra dago prestakuntzarako instantzia espezifikoaren bidez.

ESSren ikuspegitik, bestelako ekonomia batera iragateko ezinbesteko urratsa da ikaskuntza gaitasunak sortzea eta garatzea. Bide horretatik, hauxe lortu nahi da: beraien esperientziei buruzko analisi eta gogoeta kolektiboa eginez, protagonistek produkzio eta erre-produkzio molde elkartu eta kolektibo berriak sortzea, lanaren eta baliabide eta premien bestelako kudeaketa bati jarraituz. Ildo horretatik, ESS arloa zabaltzeko eta ezagutzeko estrategia posible bat da erreferentziatzko esperientziak ezagutzea, zabaltzea eta horiei buruzko gogoeta egitea. Jardunbide egokien bankuak sortzea eta ezagutza kudeatzea eta zabaltzea sistematizaziorako tresna baliagarriak izan daitezke. Hala, Luiz Inácio Gaiger brasildar ikertzailearen arabera, eginkizun hau dagokie, besteak beste, ekintzailatza ekonomiko solidarioei: *"...egituraz, garapen ekonomikoan eta gizarte ongizatearen sorreran kudeaketa kapitalista baino gehiago direla erakusteko froga ukigarriak ematea, ekoizpen forma sozial espezifikotik eratorritako abantaila konparatiboak dituztenez. Bestalde, une honetan, alternatiba ekonomikoaren arrakasta edo porrota ebaluatzeko irizpideek mailakakoak eta inklusiboak behar dute izan. (...) Bestelako globalizazio batek beste gauza batzuk mundializatzea esan nahi luke eta, horretarako, benetan esperimendatuta eta txertatuta egon behar dute eguneroko bizitzan, lan, ekoizpen ekonomiko eta herritarren partaidetza jardueretan"*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Martínez González-Tablas, A. eta Álvarez Cantalapiedra, S. "La economía crítica y solidaria: perspectivas teóricas y experiencias para la construcción de una economía alternativa", in *La situación del mundo 2008*, Icaria/CIP- Ecosocial, Bartzelona.

<sup>2</sup> García Jané, J., "Cooperativas que se reproducen", *Nexe* 27, 2011ko urtarrila.

<sup>3</sup> GAIGER, L. I. "Emprendimientos económicos solidarios". Honako honetan: CATTANI, Antonio David, *La otra economía*, Lecturas sobre Economía Social bilduma, Altamira, Buenos Aires, 2004, 237. or.

Gainera, Gaigerren arabera, ekintzaitza ekonomiko solidarioek langileen elkartze asketik abiatutako ekonomia antolaerak biltzen dituzte, autogestioan, lankidetzan, eraginkortasunean eta egingarritasunean oinarrituak. Lan merkatutik baztertutako pertsonak eta, horiekin batera, beraien sinesteen eraginez arlo honetan murgiltzen diren pertsonak bilduta, ekintzaitza ekonomiko solidarioek orotariko jarduerak gauzatzen dituzte ondusun eta zerbitzu ekoizpenean, finantzaketan, banaketan eta merkaturatze eta trukean, askotariko moldeak hartuta: ekoizpen taldeak, elkarteak, fundazioak, kooperatibak eta autogestio enpresak<sup>4</sup>.

Era berean –eta honako hau funtsezkoa da esperientzia gehienetan–, esperientzia horiek hezkuntza eta kultura arloko ekintzekin uztartzen dituzte beraien ekonomia jarduerak; horrela, balio berri bat atxikitzen diete lan komunitatearen zentzuari eta ekoizpen eta lan komunitatearekiko konpromisoari. Ildo horretatik, arrazionaltasun ekonomiko berri batean txertatzen dira esperientzia horien praktika zehatzak: *solidaritatea* ekimeneen euskarrri bihurtzen duen arrazionaltasun batean, hain zuzen ere. Ekimen horiek benetako emaitza materialak sortzen dituzte, bai eta irabazi ekonomikoak ere; baina, batez ere, bestelako logika bati jarraitzen diote: printzipioek eta balioek gidatzea jarduera ekonomikoa, eta ez alde-rantziz<sup>5</sup>.

Azkenik, gaur egungo krisi eta aldaketa testuinguru honetan, globalizazio neoliberalaren ondorio negatiboei aurre egiteko tresna modura ageri dira ESS arloko ekintzaitzak, baina baita enplegua sortzeko eta pobrezari aurre egiteko tresna modura ere. Ignacio Ramonetek dioenez, *"Globalizazioak kolektibotasuna suntsitu du; merkatua arlo publiko eta sozialeko erakunde pribatuez jabetu da. Hautespen iraunkorreko mekanika baten modura jardun du (eta hala jarraituko du, sistema ekonomikoa berregiten ez den artean), lehia orokor baten eraginpean: merkatua estatuaren kontra, arlo pribatua arlo publikoaren kontra, arlo indibiduala arlo kolektiboaren kontra, berekoikeria solidaritatearen kontra. Kapitalaren eta lanaren arteko antagonismoa*

*adierazten du. Eta kapitalak gizakiak baino askatasun eta abiadura handiagoz mugitzen direnez, kapitala ateratzen da beti garaile<sup>6</sup>."*

Hala, ESS arloaren eraldaketa gaitasuna mundu mailako krisiari aurre egiteko tresna gisa berreskuratu zuten Caracasko Adierazpenean, nazioarteko finantza krisiaren testuinguruan: *"Gaur egungoaren moduko une kritikoetan, politika nazionalek eta erregionalek gastu sozialei eman behar diete lehentasuna, eta babestu egin behar dituzte baliabide naturalak eta produktiboak. (...) Testuinguru horretan, aintzat hartu behar da ekonomia sozialaren ekarpenen eta proposamenen garrantzia, lana duintzea eta arlo lokala krisiaren eraginei aurre egiteko moduan artikulatzea dakarten heinean<sup>7</sup>.*

<sup>4</sup> Aipatzekoa da ez dagoela ekintzaitza ekonomiko solidarioak izendatzeko modu orokor bat. Hona hemen erabiltzen diren zenbait esapide: *herri ekonomiako enpresak* (Inceñis, 1996); *ekonomia solidarioko enpresak* (Verano, 2001); *enpresa alternatiboak* (Camacho, 1996); *ekonomia sozialeko erakunde produktiboak* (Carpi, 1997); *herri erakunde ekonomikoak* (Razeto eta Calcagni, 1989), *ekintzaitza sozioekonomikoko elkarteak* (Coraggio, 2010)

<sup>5</sup> GAIGER, L.I. "Emprendimientos económicos solidarios", lanerako txostena, 2004, 229. or.

<sup>6</sup> RAMONET, I. Una Historia de la Regresión Neoliberal (1971-2008). In *Le Monde Diplomatique en español*, El punto de vista, 5. zk., Espainia, 2008ko azaroa, 29. or.

<sup>7</sup> Ekonomia Politikoko Nazioarteko Biltzarra: Hegoaldearen Erantzunak Munduko Krisi Ekonomikoari, Caracas, Venezuela, 2008ko urriaren 8-11. In *Le Monde Diplomatique en español*, El punto de vista, 5. zk., Espainia, 2008ko azaroa, 90. or.

## 2. Ikerketaren aurkezpena

Euskal Autonomia Erkidegoan (aurrerantzean, EAE), ESS arloari buruzko sare, foro eta eztabaidetan, gogoeta egin zen ekonomia solidarioa sendotzeko premiari buruz, Iparralde-Hegoalde esperientzien trukean eta sakoneko ikerketan oinarrituta. Eta aukera ezin hobetzat hartu zen Hegoaldeko ESS arloko erakundeek –Espainiako Estatukoek eta EAEkoek, esaterako– bizi izan dituzten eta bizi dituzten prozesuen ezagutzaz eta sistematizazioaz baliatzea eta trukerako espazioak sortzea. Aukera horrek ESSn eragin politiko handiagoa egiteko bidea emango du, ohiko merkatu ekonomiaren paradigma alternatibo gisa hartuta eta giza garapen iraunkorrerako tresna gisa hartuta; era berean, bidea emango du ikastetxe eta ikerketa zentro, unibertsitate, erakunde eta enpresa sozial, administrazio publiko eta, oro har, herritarren sentsibilizazioa areagotzeko.

Testuinguru horretan, **“Ekonomia Solidarioaren Sareak Hurbilduz Iparralde-Hegoa: praktika onak partekatuz eta sistematizatuz”** proiektua abian jarri zuten eztabaida eta gogoeta prozesuekin lotura zuten Iparraldeko nahiz Hegoaldeko zenbait erakunderen artean. Proiektu horren xede nagusia da Iparralde-Hegoalde ESS sareak sendotzea, giza garapen iraunkorra sustatzen duten ESS erakundeen prozesuak eta esperientziak identifikatuz. Proiektuaren lantaldean honako hauek parte hartu dute: Latinoamerikako ESS Ikertzaileen Sareak (RILESS) [www.riless.org](http://www.riless.org), HEGOA Nazioarteko Lankidetzeta eta Garapenari Buruzko Ikasketa Institutuak [www.hegoa.ehu.es](http://www.hegoa.ehu.es), Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sareak (REAS-Euskadi) [www.economiasolidaria.com](http://www.economiasolidaria.com), eta Emaus Gizarte Fundazioak [www.emaus.com](http://www.emaus.com), azken hori izanik proiektuaren koordinatzailea.

Proiektuaren hasierako fasean, **Hego eta Iparraldeko Ekonomia Sozial eta Solidarioaren Esperientzien Gida**<sup>8</sup> osatu zuten, Brasilgo, Argentinako, Espainiako Estatuko eta EAEko 50 ekimen solidario bilduta. Gida hori ingurune hurbileko nahiz urruneko ESS arloko ekintzaitzara hurbiltzeko abiapuntuko tresna izan da, eta indarrean dauden esperientzien dibertsitateari buruzko gizareratzea, sentiberatzea eta konparazioa sustatzeko xedez osatu da.

Bigarren fasean, honako honetan, aurreko esperientzien artean hautatutako **20 ekimen solidarioaren sakoneko ikerketa** aurkeztuko dugu.

Dokumentuaren egiturari dagokionez, lehen atalean, ikerketaren helburuen eta ikerketa prozesuan erabilitako metodologiaren berri emango dugu. Jarraian, esperientzien analisia testuinguruan kokatzeko, ESSren jatorriaren azalpen teorikoaren eta zehaztapen praktikoaren esparru orokorra azalduko dugu. Testuingurua zehazteko, aztergai hartu diren 20 esperientzietarako erreferentziatzko lurralde esparruak erabili dira oinarri modura: EAE, Espainiako Estatuko gainerako lurraldeak, Argentina eta Brasil. Aurrerago, ikerketan landutako esperientzien emaitzak aztertuko dira, beraien testuinguru partikularretan kokatuta; euskal eta espainiar esperientzietatik eta Latinoamerikako eremukoetatik eratorritako ikaskuntzei buruzko kapitulu bat txertatu da atal horretan. Azkenik, ondorio modura, azterketaren ikaskuntza komunak eta ondorio orokorrak azalduko dira.

<sup>8</sup> Honako honetan eskuragarri: [www.desarrollohumanosostenible.org/?q=node/177](http://www.desarrollohumanosostenible.org/?q=node/177)



### 3. Helburuak eta metodologia

Proiektuaren bigarren fasearen xedea da ikerketa kualitatiboaren bidez Hegoaldeko nahiz Iparraldeko ESS sareak sendotzen eta artikulatzen laguntzea, baita eremu geografikoez haraindi iristen diren eta giza garapen iraunkorraren lagungarri diren esperientzien analisia eta trukea sustatzea ere, eraldaketa ekonomiaren eta ahal-duntze ekonomiaren ikuspegitik.

Oinarri horretatik abiatuta, ikerketa lan honetan, Hegoaldeko eta Iparraldeko zenbait testuinguru sozioekonomikotako ekonomia solidarioko erakundeen iraunkortasunaren eta kudeaketako jardunbide egokien gakoak identifikatu eta aztertu nahi dira. Eta, horretarako, bereziki aintzat hartu dira Argentina, Brasil, EAE eta Espainiako Estatuko esperientziak. Goian aipatutako helburuari jarraituz, ikerketa taldeko kideek aitortzen dugu ESSko esperientziek, beren jatorriak eta ibilbideak, lotura estua dutela beren ingurune baldintza ekonomiko, sozial eta kulturalekin. Ildo horretatik, ikerketa honetan, ez ditugu aztertuko eredu errepikagarriak edo jardunbide egokiak testuingurutik kanpo; aitzitik, Hegoaldean nahiz Iparraldean ESSren logikari jarraitzen dioten baina barne baldintzetan eta ingurunean elkarren oso bestelakoak diren erakundeentzako inspirazio, berrikuntza eta egokitzapen iturri izan daitezkeen ekimen eta estrategiei buruzko gogoeta egin nahi dugu.

Helburu hori lortzeko, erronka metodologiko handia genuen aurrez aurre: halako esperientzia multzo heterogeneo batetik abiatuta ahalik eta ikaskuntza adierazgarri gehien sortzeko aukera emango zuen ikerketa estrategia bat planteatzea, kontuan hartuta proiektuak denbora eta aurrekontu mugatua zuela. Izan ere, askotarikoak dira aztergai hartutako erakunde eta taldeak, hainbat alderditatik: neurria, esperientziaren ibilbide historikoa,

jatorria, helburua, jarduera arlo eta sektoreak, erakunde antolaketa eta kudeaketa ereduak, molde juridikoa, kapitalizazio maila, ekoizpen faktoreen intentsitate erlatiboa, soldatapeko langileak, borondatezko lanaren mobilizazio maila, administrazio publikoekiko harreman egitura eta negozio ereduak (diru sarrerak sortzeko estrategiei dagokienez).

Halako aniztasuna modu koherentean aztertzeko zailtasunaren jakitun, baina, aldi berean, aniztasun hori ikerketaren aktibo nagusietako bat dela ohartuta eta horri eutsi nahirik, ikerketa taldeak lan plangintza bat zehaztu zuen, eta plangintza hori pixkanaka zehaztuz joan zen, taldeko kideen bilera birtualen bidez (on-line) eta aurrez aurreko bilera baten bidez (Buenos Airesen izan zen, 2010eko uztailera azken astean). Prozesu horren emaitza gisa, erabaki hau hartu zen: erakundeek bizi izandako krisi uneak hartzea esperientzia bakoitzaren sakoneko azterketarako elementu artikulatuzaitzat; betiere, funtsezko uneak, inflexio puntuak eta aldaketak hartuta krisizat. Asmoa, beraz, hau da: une kritikoak identifikatu eta deskribatzea, horien ezaugarriak biltzea, horien jatorria aztertzea, eta identifikatzea zer estrategia eta politika jarri zituzten abian eta aldaketa une horiek kudeatzeko zer baliabide mobilizatu zituzten.

Bestalde, ikerketa prozesuaren gogoeta orokor gisa, Hegoaldeko eta Iparraldeko esperientzien artean logika komunikatiboa ote den aztertu nahi dugu; alegia, krisi edo aldaketa garaian ekimenei aurrera egiteko bidea eman dieten elementuak/logikak.

Oinarri horiek finkatutakoan, ikerketa protokolo bat diseinatu zen, honako puntu hauek ardatz dituen:

1. Aztertuko diren erakundeekin harremanetan jartzea, ikerketan parte hartzeko baimenak eskatzeko eta zer-nolako prestutasuna duten aztertzeko.
2. Erakundeari buruzko informazioa biltzea eta aztertzea, bigarren mailako informaziotik abiatuta.
3. Taldekako elkarrizketak egitea erakundeko kideekin; ahal den neurrian, talde bereziak eratuko dira zuzendaritzako kideekin, langileekin eta erakundearen zenbait arlotan boluntario ari diren kideekin.
4. Erakundearen historia ikertzea eta berregitea, taldeak identifikatutako krisi uneak eta abian jarritako estrategiak ardatz hartuta.
5. Elkarrizketak grabatzea eta transkribatzea.
6. Ondorioak aztertzea eta idatziz biltzea.

Talde elkarrizketetarako, galdera irekiek osatutako gidoi bat erabili zen, protokolo modura; gidoi horren helburua zen erakundearen ibilbidea taldeko kideek berregitea, beraien ikuspegitik. Talde elkarrizketarik egitea ezinezkoa gertatu zen kasuetan, banakako elkarrizketak egin ziren, egituran askotariko ardurak mailak zituzten eta erakundearentzat funtsezkotzat jo ziren pertsonekin.

Aldez aurretik, zenbait irizpide zehaztu eta hitzartu ziren, proiektuaren lehen atalean sartutako 50 esperientzien artean **Brasilgo eta Argentinako 10 esperientzia eta Espainiako Estatuko eta EAeko beste 10 hautatzeko**. Irizpide hauek erabili ziren, hain zuzen ere:

- Askotariko ekonomia arloak biltzea –ondasun eta zerbitzu ekoizpena, finantzaketa, banaketa, eta merkaturatzea eta trukea–.
- Askotariko geografia eremuak biltzea.
- Lehen fasean identifikatutako iraunkortasunaren alderdi nagusietan aberatsak eta adierazgarriak izatea.
- Esperientziak bilakaera, ibilbidea eta hedadura zabalak izatea.
- Erakundeak/entitateak ikerketan parte hartzeko prestutasuna eta zabaltasuna izatea.

Esperientziak hautatzeko, prozesu interaktibo bat gauzatu zen: hasieran kontuan hartutako esperientziak aurreko irizpideen arabera sailkatu ziren, eta hasierako multzo hura murriztuz joan zen, bildutako informazioa

baliatuz eta taldeko kideek proposatutako aukerak bateratuz.

Koadro honetan bilduta daude aztertutako esperientziak eta aurreko irizpide horien arabera dagokien sailkapena.

## Espainia - EAE:

Erakunde	Lan arloak	Harremanetarako datuak	Aplikatutako hautaketa-irizpideak	Azalpen laburra
1. FIARE Aurrezki eta Inbertsio Erantzulearen fundazioa – FIARE proiektua.	Fimantzaketa eta banku etikoa -Estatu osoan	Santa Maria kalea 9. 48005 PK Bilbao (Bizkaia) Tel.: 94 415 34 96 info@fiare.org www.proyectorfiare.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: finantziarioa.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalera.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: estatukoa.</li> </ul>	Pertsonen, familien eta erakundeen aurrezki gizartea eraldatzeko xedea duten proiektuetara bideratzeko sortutako egitasmoa da. Diruaren eta jarduera ekonomikoaren balio soziala nabarmendu nahi du, eta horiek mundu justu, humano eta iraunkorrago baten mesederako erabili. FIARE Euskadiko, Estatuko eta Europako banku etikoko sistema etiko bat sortzeko eta sendotzeko ahalegina da.
2. CIFAES – Ekonomia Jarduera Iraunkorren Ikerketa eta Prestakuntza Zentroa – Amayuelas proiektua.	Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena (ekimen integrala)	Plaza de la Iglesia z/g, 34420 PK Amayuelas de Abajo (Palentzia) Tel.: 979 15 41 61 amayuelas@nodo50.org www.amayuelas.es	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza. ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalera.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Gaztela eta Leon.</li> </ul>	Amayuelas de Abajo udalerriari (Palentzia), lurraldearen kudeaketa integrala esparru ezin egokiagoa da enplegu berdeak sortzeko eta horietarako prestakuntza eskaintzeko. Garapen iraunkorra, ekologia eta gizarite aurrerapena errealtitate ukigarriak dira Amayuelasen, eta baztertu egin dituzte gaur egungo gizarite teknozientifikoak "aurrerabidearen" eta ekonomia bere ideia suntsitzalea oinarri hartuta asmatutako mitoak. Landako Mundu Biziaren kausarekin konprometitutako taldea da.
3. EKO3R, kooperatiba elkartea.	Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena	San Andres kalea 18 20500 Arrasate (Gipuzkoa) Tel.: 943 25 24 24 info@eko3r.com www.eko3r.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza. ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Euskal Autonomia Erkidegoa.</li> </ul>	EKO3R lan elkartuko kooperatiba mistoa da, Fagor Taldekoa eta, haren baitan, Corporación Mondragónekoa (MCC). Etxeko olio erabilia biltzeko zerbitzu integrala eskaintzen dute. Zerbitzu horren bidez, inguruko etxe guztietara iristen saiatzen dira, olio birziklatu ahal izateko; izan ere, oso hondakin kutsagarria da, eta gure gizaritean oso ugaria. Olio hondakinak murriztea, berrerabiltzea eta birziklatzea dira kooperatibaren xedek, biodiesel edo bestelako produktu berri batzuk ekoizteko.

<p>4. Emaus Gizarte Fundazioa (EFS).</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena – Parte-hartzean oinarrituriko kudeaketa.</p>	<p>Gurutzegi kalea 16 (Belartza ind.) 20018 Donostia (Gipuzkoa) Tel.: 943 36 75 34 fundacion@emaus.com www.emaus.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Euskal Autonomia Erkidegoa, Asturias, Galizia, Madril.</li> </ul>	<p>Erakunde soziala, laikoa, irabazi asmorik gabea, nazioarteko Emaus mugimenduari lotua. Enpresa solidarioen kudeaketaren abiapuntua hauxe da: talderik txiroenetako eta enplegarritasun defizitaren maila oso altua dutela-eta ohiko lan merkatuan sartzeko aukera gutxienez dituztenetako kideei enplegua ematea. Kontsumo arduratsua sustatzeko, hiri hondakin solidoen kudeaketa (altzari, arropa, liburu bilketa), gailu elektriko eta elektronikoen hondakinen kudeaketa, etab. lantzen dituzte.</p>
<p>5. SARTU federazioa.</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena – Gizarte zerbitzuak</p>	<p>Durango, Donostia, Bilbao, Gasteiz Erroak elkarte  Sartu Donostia: Bizkaia pasealekua 15-16 behea 2010 Donostia Tel.: 943 47 24 26 erroak@erroak.sartu.org www.sartu.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena – gizarte zerbitzuak.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Euskal Autonomia Erkidegoa.</li> </ul>	<p>Sartu irabazi asmorik gabeko lau elkarte osatutako federazioa da; gizarte zerbitzuen sektorean dihardu, Euskal Autonomia Erkidegoaren barruan. Bilbon, Donostian, Durango eta Gasteizen ari da lanean. Federazioko lau elkarteek 1988an heldu zioten ikuspegi bateratuari, eta 1990ean bat egin zuten, aterki moduko entitate juridiko bat sortuta: Sartu federazioa. Gestio pribatuko dinamika duen arren, Sartu federazioa zerbitzu publiko modura hartzen da zerbitzu komunitarioen sare orokorraren barruan, eta sare horren osagarri eta lagungarri gisa dihardu.</p>
<p>6. Trèvol, La Cooperativa.</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena – Eko mezularitza, garbiketa, produktu ekologikoak eta bidezko merkataritzakoak banatzea eta merkaturatzea</p>	<p>Antonio Ricardos kalca 14 08027 Bartzelona-Katalunia Tel.: 934 988 070 xavip@trevol.com www.trebol.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ekoizpena, banaketa eta merkaturatzea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Katalunia/estatukoa.</li> </ul>	<p>1984an sorturiko lan kooperatiba, kalitatez biatzen duena, kalitatez hartuta gogobetetasun gorena kosturik txikienean lortzea, sistema kooperatiboa sentiberatasun ekologikoz aplikatuz. Espainiako estatuko enpresa aitzindaria izan da ekomezularitza; gaur egun, bizikleta eta ibilgailu elektrikoak erabiltzen ditu, eta modu autogestionatuan dihardu. Produktu ekologikoak eta bidezko merkataritzakoak banatze eta merkaturatzeko zerbitzuak ere baditu, eta eraikinen garbiketan produktu ekologikoak eta sozialki arduratsuak erabiltzekoa.</p>



7. Traficantes de Sueños kultura elkarte.	Merkaturatzea eta trukea – Elkarketazko liburu-denda, argitaletxea, banaketa etxea, gizarte eta prestakuntza esparrua.	Embajadores 35, 6 . lokala Tel.: 91 532 09 28 libreria@traficantes.net www.traficantes.net	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: ekoizpena, banaketa eta merkaturatzea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Madril/Estatukoa.</li> </ul>	Liburu-denda, argitaletxea, banaketa etxea, gizarte eta prestakuntza esparru bat biltzen dituen kultura elkarte. Liburuaren arloan lan egiten du, liburuaren eraldaketa indibidual nahiz kolektiborako tresna gisa hartuta, gizarte mugimenduetan prozesuak sortu, sustatu edo sendotzeko xede.
8. Espanica kooperatiba elkarte.	Merkaturatzea eta trukea – Bidezko merkaturatzeako inportazioa eta merkaturatzea.	Puerto de Barcelona 4 28821 Coslada – Madril Tel.: 91 672 09 05 espanica@espanica.org www.espanica.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: inportazioa, banaketa eta merkaturatzea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoan aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Antolakuntzaren erabilgarritasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Madril/Estatukoa.</li> </ul>	Irabazi asmorik gabeko bi erakundek sorturiko ekonomia alternatiboko proiektua: CIPRES, Nikaraguako erakundea, hango nekazarien garapena xede duena; eta 1980ko hamarkadaren hasieran Madrilren sorturiko Asociación Rubén Darío de amistad hispano-nicaragüense erakundea, Nikaraguako herri ekonomiarik laguntzeko lana egiten duena. Kooperatibaren jardueraren nagusiak Nikaraguako kooperatibetako produktuak inportatzea eta merkaturatzea dira, bidezko merkaturatza sustatuz.
9. Aldauri fundazioa.	Merkaturatzea eta trukea – Denbora bankuak.	Plaza corazón de María 5 Bilbao Tel: 946 05 44 74 aldauri@aldauri.org www.aldauri.org www.konekta.org	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: ondasunen eta zerbitzuen trukea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Bilbao.</li> </ul>	Aldauri fundazioan, Konekta proiektuaren bidez, denbora banku bat sustatzen ari dira Bilboko auzo garaietan, 2001. urteaz geroztik. Denboraren araberako zerbitzu trukeko sistema da, irabazi asmorik gabea. Euskadin zenbait denbora banku daude.
10. Ecogermen, kontsumo ekologikoko kooperatiba elkarte .	Kontsumoaren arloa – Produktu ekologikoak eta kontsumo arduratsua	Plaza elíptica 15, bis 47009 Valladolid Gaztela eta Leon Tel.: 983 37 63 96 ecogermen@ecogermen.com www.ecogermen.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: banaketa eta merkaturatzea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Gaztela eta Leon.</li> </ul>	ECOGERMEN irabazi asmorik gabeko kooperatiba da, produktu ekologikoen kontsumoa sustatzen eta gauzatzen duena; kontsumo arduratsuari eta elikadura burujabetzari buruzko informazioa eta prestakuntza ere ematen ditu. Kooperatibaren helburuetako bat produktu ekologikoen, artisaunen eta bidezko merkaturatzearen ekoizpena eta kontsumoa sustatzea da, eta ekoizpenean nahiz banaketan ingurumenaren errespetua aintzat harturik aritzea.

Erakunde	Lan arloak	Harremanetarako datuak	Aplikaturako hautaketa-irizpideak	Azalpen laburra
1. Banco Palmas.	Finantza solidarioak eta garapen lokala.	Av. Val Paraiso 698, Conjunto Palmeiras, Fortaleza – Ceará – (Brasil) sandramaga@globos.com www.bancopalmas.org.br	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkariak: finantziarioak.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Ceará Estatua, Brasilgo iparralde.</li> </ul>	Fortalezako periferiakoko Conjunto Palmeiras auzoan (Brasil ipar-ekialdean) kokaturako finantza solidarioen eta garapen lokaleko erakundeak. Herri ekonomikoak jarduerak sustatzen ditu, hainbat ildotatik: ohiko banku sistematik baztertutako herritarrentzako kredituak eta aseguruak; diru sozialeko eta kreditu txartelen sistema bat, kontsumo lokala sustatzeko; ekoizpen kooperatibak; komunitatearentzako prestakuntza eta komunikazioa, etab.
2. "Madre Tierra" elkarte zibila.	Herri habitat urbanoaren eraikuntza.	Concejal García 827/831, Morón, Buenos Aires, Argentina. madretierra@madretierra.org.ar www.madretierra.org.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkariak: zerbitzuen ekoizpena</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> </ul>	Gran Buenos Aireseko mendebaldean herri habitata garatzeko lanean diharduen erakundeak. Zehazki, lan hau egiten du Madre Tierra: etxerik ez duten edo oso baldintza txarretan bizi diren herritarrei lurra eta etxebizitza eskuratzeko erraztasunak ematea, hobeto bizitzeko habitata egokiaren eraikuntza sustatzea eta auzokako antolaketa bultzatzea.
3. "Comunidad organizada" zerbitzu publikoen kooperatiba.	Azpiegitura zerbitzuen hornidura.	Av. Derqui 6669 Moreno, Buenos Aires, Argentina. comunidadorganizada@yahoo.com.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkariak: zerbitzuen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Buenos Aires Handia.</li> </ul>	Zerbitzu publikoen kooperatiba, Cuartel V herrian kokatuta (Morenoko barrutia, Gran Buenos Aireseko mendebaldean), 2001az geroztik lanean ari dena. 41 gizarte erakunde biltzen dituen sarea da, eta inguruko herritarren bizi kalitatea hobetzeko helburuak, lanak eta funtzioak artikulatzen ditu, betiere, auzoko azpiegitura proiektuak eta zerbitzu komunitarioak sustatuz.
4. Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE).	Birziklatzea eta zerbitzu ekoizpena.	Tucumán 3170 – Ciudad autónoma de Buenos Aires – CABA (Argentina) movtraex@yahoo.com.ar www.cartoneando.org.ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkariak: birziklapena eta merkaturatzea.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoaren aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestutasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Buenos Aires Hiria.</li> </ul>	Gizarte erakundeak, "cartoneros" deritzenak (hondakin birziklagarri lehorrak biltzen, garraiatzen eta merkaturatzen diharduten langileak) biltzen dituena. Erakundearen helburu nagusietakoak langileentzat lan baldintza duinak lortzea da; horretarako, haien lanaren defentsa egiten dute eta jarduera formalizatzea aldarrikatzen dute.

<p>5. "Unión Solidaria de Trabajadores" kooperatiba (UST) .</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</p>	<p>Ortega y San Vicente s/n° Villa Dominico, Avellaneda, Provincia de Buenos Aires (Argentina) comunicacionust@gmail.com www.coopust.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: zerbitzuen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalatasuna.</li> <li>• Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoaren aberastasuna eta ezberdintasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Buenos Aires Handia.</li> </ul>	<p>Enpresa berrukuratua, 2003az geroztik lan autogestionatu eta garapen komunitarioko esperientzia aberatsa garatzen ari dena. Enpresa kapitalista itxi zenean, hango langileek ekoizpen jarduerari berrekin zioten. Horrez gainera, auzoaren garapenerako askotariko gizarte jarduerak eta zerbitzuak sustatzen dituzte, eta horixe da esperientzia honen bereizgarri berrizaleena eta nagusia.</p>
<p>6. La Alameda – Asamblea Popular y Cooperativa de trabajo "20 de diciembre".</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</p>	<p>Directorio 3715, barrio parque Avellaneda, Ciudad de Buenos Aires (Argentina) contacto@mundoyalameda.com.ar www.mundoyalameda.com.arg http://laalameda.wordpress.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: ondasunen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalatasuna.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Buenos Aires Hiria.</li> </ul>	<p>Ehunen ekoizpen solidariara bideratutako ekintzailtza, honako helburu nagusi hau duena: lan baldintza duinak eskatzea bere kideei, eta ehunen kontsumo arduratsua sustatzea. Boliviako etorkinek Buenos Airesen izaten dituzten sasi-esklabotasuneko enplegu baldintzak iraultzeko xedez sortu zen; horrela eratu zuten justunen kooperatiba eta, aurrerago, "Mundo Alameda" marka.</p>
<p>7. Ferias Francas de Misiones.</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena eta merkaturatzea.</p>	<p>Leandro n.Alem 1148, Obera 3360, Misiones (Argentina) crpmamcf@hotmail.com http://ferias-francas-misiones.globered.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: ekoizpena eta merkaturatzea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalatasuna.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Misiones, Arg.</li> </ul>	<p>Esperientzia honek azoka lokal txikiak biltzen ditu (50 azoka, probintziako hainbat tokitan), eremu publikoetan kokatuak eta familiarako ekoizle talde txikiak sostengatuak. Astean behin edo bitan elkartzen dira talde horiek, beren chacra txikietan (nekazaritza eta abeltzaintzako jabeago txikiak) ekoizten dituzten elikagaien soberakinak merkaturatzeko xedez.</p>
<p>8. Cadena Ecológica do Algodão Solidário "Justa Trama".</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen merkaturatzea.</p>	<p>Rua Affonso Paulo Feijo 501 barrio Sarandi, Porto Alegre, Rio Grande do Sul CEP: 91140-070 justatrama@justatrama.com.br, justatrama@gmail.com www.justatrama.com.br</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkari: ekoizpen katea.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabalatasuna.</li> <li>• Erakunderen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Brasilgo 5 estatu.</li> </ul>	<p>Ehungintzako ekoizpen kate bat da, Brasilgo bost estatutako elkardeztazko ekintzailtzeak osatua. 700 laguntik gora biltzen ditu, lau langile kooperatibakoak eta hezkuntza eta kultura garapenerako elkarre batekoak. Kotoiaren balio kate osoa lantzen dute: eraintza, irutea, ehungintza eta ehungintzako produktuak. Ekoizpen guztia modu agroekologikoan garatzen dute, eta eskualdeko garapen ekonomiko iraunkorreko prozesuak sustatzeko xedea du, ingurumenaren errespetua eta ESS printzipioak oinarri hartuta.</p>

<p>9. Cooperativa de costureras Unidas Venceremos (Univens).</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</p>	<p>Rua Affonso Paulo Feijo 501, barrio Sarandi, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. CEP: 91140-070 (Brasil) cooperativaunivens@ig.com.br</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ondasunen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Rio Grande do Sul Estatu, Brasil.</li> </ul>	<p>Elkarkidetzaren eta solidaritatearen lan esperientzia da, Partaidetzako Aurrekontuan parte hartzen ziharduten emakumezko auzokide batzuek sortua, Porto Alegreko periferian. Beraien lanaren berri emanez, sindikatuetan, gizarte erakundeetan, eskolatan, foroetan eta ekonomia solidariooko foroetan, merkataritza harreman iraunkorrak ezarri zituzten eta nabarmen gora egin zuten beraien elastikoen eta serigrafien ekoizpenak.</p>
<p>10. Cooperoeste-Terra Viva.</p>	<p>Ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena.</p>	<p>Linha Bela Vista das Flores, Br 163 Km 76 – CEP 89900-000– SC Brasil semterra@mst.org.br; www.terravivasc.com.br</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ondasunen ekoizpena.</li> <li>• Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.</li> <li>• Lokalizazio geografiko askotarikoa: Santa Catarina Estatu, Brasil.</li> </ul>	<p>1985eko maiatzean abiatutako elkarkidetzaren esperientzia, Brasilgo Santa Catarina estatuan sortua, lurrik gabeko 1.500 familia baserriar inguruk lur ez-produktiboak hartu zituztenean. Familia horiek finkatutakoan, lanean jarraitu zuten, esnea ekoiztetik bizibidea ateratzeko aukera emango zieten lur hobeak eta bestelako baliabideak eskuratzeko. Handik hamar urtera, ekoizle txiki gisa antolatuta, kooperatiba bat sortu zuten, eta beraien ekoizpena industrializatzeari ekin zioten, elkarre ekoizpena eta autogestioan oinarrituta; "Terra Viva" marka sortu zuten.</p>

Aldez aurretik, zenbait irizpide zehaztu eta adostu ziren **Brasilgo eta Argentinako 10 esperientzia** eta Espainiako Estatu eta EAEko 10 esperientzia aukeratzeko, proiektuaren lehenengo zatian barne hartutako 50 esperientzietatik. Erabilitako irizpideak hauek izan ziren:

- Esparru ekonomiko ezberdinen ordezkaritza: ondasun eta zerbitzuen ekoizpena, finantziarioa, banaketa eta merkaturatzea, eta trukea.
- Lokalizazio geografiko askotarikoa.
- Lehenengo fasean antzemandako iraunkortasunaren arloko alderdi gakoaren aberastasuna eta ezberdintasuna.
- Esperientziaren bilakaera, ibilbidea eta helmenen zabaltasuna.
- Erakundearen prestasuna eta irekiera, ikerketan parte hartzeko.

## 4. Ekonomia Sozial eta Solidarioa: hurbilketa teoriko batzuk, praxitik abiatuta

ESSk, alternatiba gisa, aurrea hartzen die estatuen lege araudiari eta ekimen publikoari. Jendearen enpresa ekimen antolatua da, eguneroko arazoei –ekoizpen lana, osasuna, etxebizitza, kreditua, etab.– konponbidea emateko sortua. Enpresa ekimen horiek lotura estua dute lurraldearekin eta tokian tokiko herritarrekin, "jendearen zerbitzura diharduten jendearen enpresak" diren heinean. Ez dira deslokalizatzen krisia datorrenean edo errentagarritasun apaleko egoeretan; zerbitzu pertsonalizatua ematen dute, eta beraien arrakasta nahiz porrotez erantzuten dute, beraien bazkide eta komunitateen aurrean. Lehentasuna ematen diote lanpostuei eusteari eta lanpostuak sortzeari, eta bitartekoa dute errentagarritasuna, ez helburua.

Ekonomia Solidarioa Ekonomia Sozialaren adar bat da. Erlazio ekonomikoak bestelako parametro batzuetatik berreratzea eskatzen du; hain zuzen ere, haren xedea da ekoizpen, banaketa, finantzaketa eta kontsumoko erlazio ekonomiko berriak eraikitzea, justizian, lankidetzan, elkarrekikotasunean eta elkarlaguntzan oinarriturik. Hala, kapitalaren eta haren metaketaren aurrez aurre, pertsonak eta haien lana jartzen ditu Ekonomia Solidarioak sistema ekonomikoaren erdigunean.

Ekonomia Solidarioak, ikuspegi eta praktika gisa, garapen pertsonal eta komunitarioaren zerbitzurako bitarteko gisa hartzen ditu ekonomiaren alderdiak (ekoizpena, finantzaketa, merkataritza eta kontsumoa), eta ez helburu gisa. Hala, ekarpen alternatiboak egiten dizkio eredu ekonomiko nagusiari, eta garapen justu, iraunkor eta

partaidetzakoa sustatzen duen gizarte eraldaketarako tresna da.

Azpimarratzekoa da esparru horretan honako ekimen hauek sartzen ditugula: gizarteratze enpresak; gizarte ekimeneko kooperatibak edo/eta baliagarritasun publikokoak; helburu sozialeko jarduera ekonomikoak gauzatzen dituzten elkarte eta fundazioak; hirugarren sektoreko lan elkarteak; bidezko merkataritza, merkataritza solidarioa eta/edo ekologikoa sustatzen duten ekimenak; enpresa solidarioak sustatzen dituzten entitateak; kontsumo arduratsua sustatzen duten ekimenak; truke sareak edo/eta denbora bankuak; banku etikoa; langileek berreskuratu eta autogestionatutako enpresak, etab. Labur esanda, tokiko, eskualdeko eta maila globaleko sareko lan egiturak biltzen ari den mugimendua da, erronka nagusi hauxe duena: sarritan lekukotasun huts gisa hartzen diren esperientziek gizartea eraldatzen eta eredu sozioekonomiko alternatibo bat sortzen lagun dezaten lortzea<sup>9</sup>.

Latinoamerikaren ikuspegitik<sup>10</sup>, gaur egun, ESS arloa eraikitzekeo prozesuan den *proposamena* dela esan daiteke, etengabeko berrikusketa eta berrikuntzak jasaten dituen, eta inola ere "errezeta" modura aurkeztu edo interpretatu behar ez dena. Alderdi ekonomikoa, kulturala nahiz politikoa, teorikoa nahiz praktikoa biltzen dituen proposamena. ESSk barne hartzen ditu garapen kontzeptualak nahiz esperientzia zehatzak, aldi berean oinarri teorikoen iturri direnak. ESSren esparrua zabal eta heterogeneoa da, jakina; eta esperientzia, teoria

<sup>9</sup> Askunze Elizaga, C. honako honetan: G. CELORIO eta A. LÓPEZ DE MUNIAIN: Diccionario de Educación para el desarrollo. Hegoa, Bilbao, 2007. 107-113. or.

<sup>10</sup> Hurrengo paragrafoak honako honetan oinarrituta daude: Gonzalo Vázquez "La Economía Social y Solidaria en América Latina: Propuesta de Economía Alternativa y su Aplicación al Análisis de Experiencias en Argentina". EMES Conferences Selected Papers Series, 2009ko ekaina. Hemen eskuragarri: <http://www.emes.net/index.php?id=486>

eta politika publiko ugari sustatzen dituzten askotariko gizarte eragile, erakunde, ikertzaile eta funtzionario publikoek osatuta dago, gaur egun. Gero eta esparru aberatsagoa da, gainera, eragileen, haien jardueren eta gogoeten arteko trukeari esker.

"Ekonomia Soziala" duela mende batetik gora sortu-tako izena bada ere, mutualismoarekin eta kooperatibismoarekin lotura badu ere, "Ekonomia Sozial eta Solidarioa" esapide berriak bere baitan bildu nahi ditu bai azken urteetan ideia horiek izan duten biziberritzea, baita toki askotan aldi berean sorturiko ideia eta ekimen berri ugari ere, sarritan askotariko izenez deituak<sup>11</sup>.

Nahasmena eta erredukzionismoa saiheste aldera, funtsezkoa iruditzen zaigu argitzea zer ez den ESS, gure ikuspegitik. Ez da ekintzailatza produktibo txikiak sortzeko eta sustatzeko proposamena soilik. Ez dira kooperatibak eta mutuak soilik; nahiz eta haien antolaketa eredu eta garapen historikoa balio handiko osagaiak diren arlo honetan. Bestalde, ESS ez da hartu behar sektore txiroenei soilik begirako proposamen gisa ere: herritar orori begirako proposamena da, gaur egun pobrezia eta gizarte bazterketa jasaten ari diren herritarren bizimodu ona bermatzen ahalegintzen dena.

Ekonomia Sozial eta Solidarioa *ekonomia alternatibo bat eraikitzeko proposamena* da. Eta bi galdera sortzen dira azalpen horretatik: zer ulertu behar den *ekonomiatzat*, eta zer esan nahi duen ekonomia bat *alternatiboa* izateak.

Lehenengo galderari erantzuteko, aitortu beharra dago ekonomia kontzeptuak eztabaida sortzen duela; alegia, ez dagoela ekonomia ulertzeko definizio edo modu bakarra, tesi honen lehen atalean xeheago ikusiko dugunez. Oraingoz, José Luis Coraggioren ekarpenak aintzat hartuta, *ekonomia* honela ulertzea proposatzen dugu hemen: *ondasunen eta zerbitzuen ekoizpen, banaketa, zirkulazio eta kontsumoa antolatzeke xedez gizarte baten gizarte horretako kide guztien premia eta nahi ziregiak ahalik eta hobekien asetzeko moduan eratutako erakunde, balio eta praktiken sistema*<sup>12</sup>.

Bigarren galderaren erantzunari dagokionez, interesgarria iruditzen zaigu Boaventura de Souza Santos eta Cé-

sar Rodríguezen (2002) arrazoinamendu hau: ekonomia, zeren *alternatiba?* Ekonomia kapitalistatik arbuizatzen dugun horren alternatiba; honako alderdi hauena, bereziki:

- Produzitzen eta erreproduzitzen duen baliabideen eta boterearen *egiturazko berdintasunik eza*, langileriak klase kapitalistarekiko duen mendekotasunaz harago, generoen, etnien, herrialdeen eta abarren arteko berdintasunik ezaren tankeran adierazten dena.
- *Taldekoitasun txirotua*, lehia eta interes indibidualetik abiatuta egituratutako gizarte harremanak, bestelako motibazioak baztertzen dituztenak. Taldekoitasun hori ez da sumatzen merkatuari loturiko jardueretan soilik; gizarte bizitzaren gero eta esparru gehiago kolonizatzen ari da.
- Ekoizpenaren eta kontsumoaren maila globaleko *etsiezintasuna*, hondatzen ari baitira ingurune naturala eta giza generoaren beraren erreprodukzio aukerak.

Zentzu komun zilegitzailerean aurrez aurre –arazo horiek naturalizatzeko joera du–, hauxe litzateke *alternatiba*: alda daitezkeen gizarte eraikuntza modura hartzea arazo horiek. Ildo horretatik, *ekonomia alternatiboko* proposamen baten jarduerak eta pentsamenduak posible denaren esparrua zabaltzera jotzen dute, ezaugarri hauek dituzten antolaketa ekonomikoko moldeen gaineko esperimentazioaren eta gogoetaren bidez:

- Aniztasunaren aitortza eta pertsonen eta herrien duintasuna abiapuntu hartuta, harreman *berdintsuagoak* sustatzea.
- *Elkarkortasuna* eta gizarte harreman *solidarioak* sustatzea.
- *Ingurune* naturalaren zaintzari eta orain nahiz etorkizunean guztion *bizitzaren erreprodukzio* aukerei lehentasuna ematea.

Ikuspegi horretatik, beraz, ekonomia proposamen bat *alternatiboa* izango da, baldin eta "*produkzioa eta taldekoitasuna pixkanaka molde berdintsuago, solidarioago eta iraunkorragoetara iristeko moduan eraldatzea*

<sup>11</sup> Arlo hau izendatzeko erabili izan diren esapideei buruzko eztabaida labur bat dago honako honetan jasota: "¿Cómo denominar a las experiencias económicas solidarias basadas en el trabajo? Diálogo entre académicos latinoamericanos acerca de la polémica conceptual", Pablo Guerrak antolatutako artikulua, Latinoamerikako ikertzaile ospetsuen arteko trukeetan oinarritua. [www.unisinos.br/revistas/index.php/otraeconomia/article/view/1056](http://www.unisinos.br/revistas/index.php/otraeconomia/article/view/1056)

<sup>12</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Honako honen sarrera: *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, CICCUS argitaletxea, Buenos Aires, 2007.



*dakarten*" erlazio sozial eta jarduera ez-kapitalisten esperimentazioa sustatzen badu<sup>13</sup>.

*"Ekonomia sozial eta solidarioa, beraz, ekonomia egiteko modu bat da: ondasunen eta zerbitzuen ekoizpena, banaketa, zirkulazioa eta kontsumoa antolatzen ditu, ez irabazi pribatuari begira, baizik eta hartan parte hartzen duten guztien, haien senideen eta komunitatearen premiak asetzeari begira, haientzako goi mailako kalitateko bizi baldintzak bilatzeari begira, beste komunitate batzuekin lankidetzan, premia materialak konpontzearekin batera anaitasunezko eta solidaritatezko gizarte loturak eratuz, baliabide naturalen gobernua eta etorkizuneko belaunaldiakiko errespetua erantzukizunez bere gain hartuz, komunitateen artean lotura sozial harmoniazko eta iraunkorrak sendotuz, besteren lana esplotatu gabe<sup>14</sup>.*

Labur esanda, ESS beste arrazionaltasun baterako trantsizio proposamen gisa har daiteke; jarduera eraldatzaileak indarrean dagoen ekonomia mistotik bestelako sistema sozioekonomiko batera bideratzeko trantsizio proposamen gisa, erreproduzioaren printzipioa guztion bizitzara zabaltzeko printzipioa –eta ez kapital metaketaren printzipioaren arabera– aintzat hartuta.

Praktikan ESS garatzeak sektore organiko kontrahegemoniko bat eraikitzea eskatzen du, artikulatu gabe azaleratzen diren ekimenetatik abiatuta eta herri ekonomiaren errealtatea eta logika aintzat hartuta; sektore horrek, gizarte kapitalistaren baitan jardunez, instituzionalizatu egin behar ditu bestelako balioak sustatuko dituzten praktikak, merkaturatu arautuko dutenak eta estatuko politikak beste norabide batera bideratzeko presioa egingo dutenak<sup>15</sup>. Sektore horren barruan sartuko lirakeke modu demokratikoan autogestionatutako lan elkartuko erakunde ekonomikoak, beraien kide eta komunitateen premiak asetzera begirakoak, eta haiek artikulatzeko sare eta ekintza guztiak. Gaur egun, Latinoamerikan ESSk duen oinarri erreala herri sektoreen ekonomia da, gure ustez. Eta herri ekonomia horren autontolaketa sozioekonomikoko moldeen zentzua berraztertuz eta berrinterpretatuz lortuko dugu gure errealtatean ESSren proiektua gorpuztea.

ESS garatzeko, *borroka kulturala eta politikoa* egin behar dute langileek eta gizarte mugimenduek, gauzatu nahi diren eraldaketak bultzatzeko *subjektu sozialak* eraikitzeko. Aliantza zabalak eratu behar dira eragile kolektibo askoren artean (sozialak, kulturalak, ekonomikoak nahiz politikoak), demokrazia eta guztien bizitza naturarekin harmonian hedatzeko ekimenen gaineko oinarritzko akordioen bidez. Horretarako, ezinbestekoa da elkarrizketa eta ikaskuntza partekaturako gaitasunak garatzea, jarduera zehatzetatik eta horien ondorengo gogoetatik abiatuta.

Prozesu hori gauzatzeko, era berean, sinergiak eta artikulazioak behar dira. *Gizarte zibilak* eta haren erakundeek sendotu egin behar dituzte beraien gaitasunak eta, aldi berean, *estatuarekin* modu artikulatuan jardun behar dute, gestio publikoaren demokratizazioan eta eguneroko bizitzako premien eta arazoan berehalako ebazpenean parte hartu. Ez dago ESS sektorea eratzeko aukera zehatzik, baldin eta ez bada gauzatzen haren aldeko esku-hartze estatal bat, baliabide publikoak eta legedia molde ekonomiko alternatibo horiek sustatzera eta sendotzera bideratzeko lehiatik eratorria; izan ere, hori da hedadura masiboa lortzeko eta mikro-esperientzietatik harago iristeko modu bakarra.

Gaur egungo esperientzietan, enpresa kapitalisten sektorearekiko artikulazioa nahiz lehia gertatzen dira, eta sektore hartan nabarmentzen da estatuak *esku hartze*ko eta *merkatuak arautze*ko premia. Horrek esan nahi du, lehenik, herri interesen arabera esku hartzeko eta merkatuak arautzeko eskubidea berreskuratu behar dela, nazioz hara indiko multzo ekonomikoen eta hizidabideen botereari aurre eginez, ekonomia giza bizitzaren zerbitzura jartzeko, naturarekin harmonian<sup>16</sup>.

ESSk *demokratizazioa* areagotzen laguntzen du, zabaldu egiten baitu, sozialki, ekoizpen bideetarako eta enpresen kudeaketarako sarbidea, kapitalaren mende ez dauden enplegu iraunkorrak sortzeaz gainera<sup>17</sup>. Demokrazia ekonomiaren esparrura zabaltzen du, kontuan harturik ekoizpen harremanen esparruan ez zela gertatu harre-

<sup>13</sup> Santos, Boaventura de Souza y Rodríguez, César "Producir para viver. Para ampliar o canone da produção", Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2002, 32. or.

<sup>14</sup> Coraggio, José Luis "El papel de la Economía Social y Solidaria en la Estrategia de Inclusión Social". FLACSO eta SENPLADESek antolatutako "Pensando en alternativas para el desarrollo" mintegian aurkeztutako ponentzia (Quito, 2007ko abendua).

<sup>15</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Honako honen sarrera: *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2007.

<sup>16</sup> Hinkelammert, Franz "La vida es más que el capital. La democracia de ciudadanos y el proyecto de la sociedad en la que quepan todos los seres humanos." Revista Pasos aldizkariaren 113. zenbakian argitaratua, Departamento Ecueménico de Investigaciones, San José, Costa Rica, 2004.

<sup>17</sup> Razeto Migliaro, Luis "La economía solidaria como radicalización de la democracia". Porto Alegreko Munduko II. Gizarte Foroan aurkeztutako txostena, Ekonomia Solidarioari buruzko mintegian, 2002. Honako honetan eskuragarri: [www.economiasolidaria.net](http://www.economiasolidaria.net)

man politikoen esparruan ideal demokratikoez eragin-dakoaren moduko aurrerabiderik.

ESS esparruak sortzeak –gizarte osoaren bizitzara hedatutako erreproduzioari begirakoak, eta ez kapital metaketara bidegirakoak– nabarmen erakusten du ekonomian lanak duen zentralitatea<sup>18</sup>. Hau da, prozesu ekonomikoaren ardatza langilea, haren gaitasunak eta haren premiak direla, eta haren bizitzaren erreproduzioa helburua dela, eta ez bitartekoa.

#### 4.1. ESS testuinguru eta errealitate desberdinetan

##### Espainiako Estatuko eta Euskal Autonomia Erkidegoko testuingurua

Ekonomia Sozialaren sektoreak, Europar Batasunean, Europako enpresa guztien %10 hartzen du (2 milioi erakunde), 2008ko datuen arabera, eta enpleguaren %6 sortzen du, lurralde osoan. Europako estatuen BPGren ekarpena %4 eta %7 artekoa da.

Ikerketek erakusten dutenez, ESS esperientziak hobeto eutsi diote krisiari, merkataritza sektore konbentzionala baino, honako aldagai hauei dagokienez: enplegu maila, lehiakortasuna, produktibitatea eta berrikuntza. Horren ondorioz, zenbait adierazpen egin dira; hala nola, EBko estatu kideei Europa 2020 Estrategiako enplegu irizpideetan Ekonomia Sozialeko enpresak aintzat hartzeko deia egiten dien ebazpen<sup>19</sup>.

2011ko irailean, Ekonomia Sozial eta Solidarioa Sustatzeko Europako Sarea eratu zen (RIPESS Europa – Ekonomia Sozial eta Solidarioa Sustatzeko Kontinente Arteko Sarea. Europa), eta hauxe adierazi zuten haren sorrerako manifestuan: *Aldi berean, beraien burua ekonomia solidarioko esperientzia modura hartzen duten milaka esperientzia zehatz jaiotzen eta sendotzen ari dira, Europan eta mundu osoan. Ekoizpen kooperatiba autogestionatuak, merkatu solidarioak, kontsumo arduratsua eta elikadura subiranotasuna, finantzaketa molde alternatiboak, denbora bankuak, hurbiltasunezko zerbitzuak, ingurumen ekimenak eta ekimen ekologikoak,*

*generokoak, pedagogikoak, bidezko merkataritza, toki garapenerako elkarteak, enpresa sozial iraunkorrak... Bizitza ekonomikoaren arlo guztietan, ekoizpenean, kontsumoan eta finantzetan, etengabe sortzen ari dira bidea zabaltzen duten erakunde berriak, onura indibidualen eta merkataritza ekonomiaren kapitalaren logika gainditzeko borondatea dutenak, sektore publikoaren burokratizazioaren eta hierarkizazioaren logika gainditzeko borondatea dutenak. Era berean, gora egin du ekimen horien guztien artikulazio eta koordinaziorako borondateak eta jarduerak, eta horiek ordezkatzeko dituzten plataformak, partzuergoak, federazioak eta sareak sortzen ari dira. Ikuspegi horri jarraituz eratu da, hain zuzen ere, Europako Sarea<sup>20</sup>.*

Ildo horretatik, nabarmentzekoa da Lanaren Nazioarteko Erakundeak (LNE) aho batez onartu zuela<sup>21</sup> 193. Gomentioa, Kooperatiben Sustapenari buruzkoa. Era berean, Europako Legebiltzarraren 2009ko otsailaren 19ko Ebazpenak, Ekonomia Sozialari buruzkoak, zera nabarmentzen du bere ohar orokorretan: "(...) ekonomia sozialak, errentagarritasuna eta solidaritatea uztartuta, funtsezko eginkizuna du Europako ekonomian, aukera ematen baitu kalitatezko enpleguak sortzeko, gizarte, ekonomia eta lurralde kohesioa sendotzeko, kapital soziala sortzeko, herritartasun aktiboa eta solidaritatea sustatzeko; eta, horrekin batera, balio demokratikoak dituen eta pertsonari lehentasunezko tokia aitortzen dion ekonomia mota bat baita, garapen iraunkorra eta gizarte, ingurumen eta teknologia berrikuntzaren garapena sustatzeaz gainera. (...)" Eta zera dio, ildo horretatik: "...ekonomia sozialak funtsezko eginkizuna du Lisboako Estrategiaren hazkunde iraunkorrari eta erabateko enpleguari buruzko helburuak lortzeko, aurre egiten baitie lan merkatuaren desoreka ugariei, bereziki emakumezkoen enpleguari lagunduz; eta asistentzia zerbitzuak eta hurbiltasunezkoak ezartzen eta eskaintzen baititu (gizarte zerbitzuak, osasunezkoak eta gizarte aurreikuspenekoak), ehun sozial eta ekonomikoak sortzeaz eta eusteaz gainera, eta toki garapenari eta gizarte kohesioari laguntzen baitie horrela".

Espainiako Estatuari dagokionez, azpimarratzekoa da 2011ko martxoaren 29an Ekonomia Sozialari buruzko 5/2011 Legea<sup>22</sup> onartu zela, premiazkoa ikusi zelako eko-

<sup>18</sup> Coraggio, José Luis "¿Qué entender por economía social?". Honako honen sarrera: *Economía social, acción pública y política (Hay vida después del neoliberalismo)*, Editorial CICCUS, Buenos Aires, 2007.

<sup>19</sup> Innobasque, Berrikuntza Enpresa Soziala, 2011, 21. or.

<sup>20</sup> [www.economiasolidaria.org/files/Manifiesto\\_fundacional\\_RIPESS\\_EU.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Manifiesto_fundacional_RIPESS_EU.pdf)

<sup>21</sup> Gobernu, sindikatu eta enpresa ordezkariaren arteko adostasunez

<sup>22</sup> [www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/30/pdfs/BOE-A-2011-5708.pdf)



nomia sozialari buruzko lege bat onartzea, *Ekonomia Iraunkorraren Legearen*<sup>23</sup> oinarritzko printzipioekin eta helburuekin zuzenean lotua. Legearen funtsezko helburua hau da: sektorea osatzen duten entitateetan indarrean da- goen araudia ordezkatzeko asmorik gabe, ekonomia sozia- la aitortu eta ikusgarriago egingo duen esparru juridikoa eratzea. Bestalde, 2011ko ekainean, Diputatuen Kongre- suko Ekonomia eta Ogasun Batzordeak aho batez onartu zuen Ekonomia Sozialaren Sustapenerako Azpibatzen landutako *Ekonomia Soziala sustatzeari buruzko txoste- na*<sup>24</sup>, Ekonomia Sozialaren sektorea sustatzeko politika pu- blikoak sortzeko gomendioa egiten duena, besteak beste.

Bestalde, autonomia erkidegoen esparruan, ESSren aitzindarietako izan da EAE, eta mundu mailako erreferentea da, gaur egun, Innobasque – Berrikuntzaren Euskal Agentziaren txosten baten arabera: *"Ekintzaile sozialen misioek erantzun egin ohi dute herrialde garatu- nahiz garatzeko bidean dauden herrialdeen krisi ekonomiko, sozial edo/eta ekologikoen aurrean, hala nola: gosea, talde jakin batzuen diskriminazioa, ur falta edo finantza zerbitzuetarako sarbiderik eza. Enpresa horiek krisiei aurre egiteko darabiltzaten molde berritzaileak balio bereizgarriak dira lehiakortasun handiko inguruneetan. Aukera eman dezakete, gainera, orain arte arretarik eman ez zaien hainbat merkatu nitxori onura ateratzeko. Gainera, erakunde horien izaera ekintzaileak eta haien hazkunde erritmo nabarmenak enplegu tasa hobetzeko itxaropena sortzen du, ekonomia eta finantza krisia gorabehera*<sup>25</sup>".

Era berean, Europako Lan Autonomoaren, Ekonomiaren eta Gizarte Funtzaren Zuzendaritza Nagusiak Espainiako gizarte segurantzaren alta emanda dauden kotizazio kon- tuen kodeen fitxategian oinarriturik egindako ikerketa baten arabera, Espainiako kooperatiba eta elkarteetan heriotza tasa txikiagoa dute enpresa konbentzionaletan baino. Espainiako ETEen %65 eta %85 bitarte –sektorea- ren arabera– desagertu egiten dira lau urte betetzerako, eta lan kooperatiben eta elkarten %51,4k, berriz, lanean jarraitzen du sortu eta bost urtera. Gainera, hamar urtetik gora irauten duten Ekonomia Sozialeko enpresek bikoiztu egiten dute enplegua<sup>26</sup>.

Espanian, 11.700.000 lagunetik gora daude ESSri atxikita, eta 48.000 enpresa biltzen ditu sektoreak: kooperatibak, lan sozietateak, minusbaliotasunen sektoreko koopera- tiba, enplegu zentro espezializatuak, mutualitateak, gi- zarteratze enpresak eta arrantzale kofradiak. Gaur egun, Ekonomia Sozialak enplegu osoaren %16tik gora biltzen du (2.350.000 lanpostu), eta 110.000 milioi eurotik gora fakturatzeko dituzte (BPGren %10 inguru).

Ekonomia Solidarioarekin identifikatzen diren esperientzia praktikoak prozesu ekonomikoaren arlo guztietan aurki daitezke. Solidaritatean, kooperazioan, lankidetzan eta lan kolektiboan oinarrituriko printzipioak dituzte ardatz, eta lehentasuna ematen diete pertsonari eta haien ongizate indibidual eta kolektiboari, ekintzailearen errentagarritasunaren aurretik<sup>27</sup> 2009ko datuen arabera, ekonomia soli- darioko 234 erakunde eta enpresek osatzen dute REAS Sa- reen Sarea. Zuzenean inplikaturikoen kopurua 16.096koa da: 5.423 kontratatu (%60, emakumeak) eta 10.673 bo- luntario. Erakunde horiek 220 milioi euroko diru sarrerak dituzte; horietatik 122 milioi, produktu eta zerbitzuen fak- turaziokoak, eta gainerakoak, diru-laguntza, emaitza eta bestelako partidetan jasoak.

Zehazki, jarraian aipatuko diren Ekonomia Solidarioaren Gutuneko<sup>28</sup> printzipioei jarraitzen diete Ekonomia Alter- natibo eta Solidarioaren REAS Sareen Sarearen inguruan bildutako erakundeek, beraien ikuspegiaren eta praktikan:

<sup>23</sup> [www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2011/03/05/pdfs/BOE-A-2011-4117.pdf)

<sup>24</sup> [www.cepes-extremadura.org/archivos/file/157p](http://www.cepes-extremadura.org/archivos/file/157p)

<sup>25</sup> Innobasque-Berrikuntzaren Euskal Agentzia, "La empresa social en la transformación de Euskadi 2011".

<sup>26</sup> LLaville, JL. eta Garcia Jané, J. "Crisis capitalista y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real". Icaria. 2009. 165. or.

<sup>27</sup> Pérez de Mendiguren J.C., Guridi L. eta Etxezarreta E., "Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate" Papeles de Economía Solidaria, 1. zk., REAS Euskadi, 2009ko ekaina, 14. or. Honako honetan: [www.economiasolidaria.org/](http://www.economiasolidaria.org/) (2011/11/09).

<sup>28</sup> REAS – Sareen sarea. "Carta de Principios de la Economía Solidaria", 2011ko maiatza. Honako honetan: [www.economiasolidaria.org/](http://www.economiasolidaria.org/) (2011/11/09).

### 1. Ekitatearen printzipioa

- **Ekitateak** berdintasunari printzipio etiko edo justizia-zkoa atxikitzen diola uste dugu. Pertsona guztiak duintasunez berdinak direla jotzen du, eta babestu egiten du mendekotasunezko harremanetatik aske egoteko duten eskubidea, edozein dela ere haien gizarte maila, generoa, adina, etnia, jatorria, gaitasuna, etab.
- Pertsona guztiak eskubidez eta aukerez berdin egiten dituen da gizarte justuagoa, eta kontuan hartzen dituen pertsonen eta taldeen arteko berezitasunak. Horregatik, ekitatez ase behar ditu pertsona guztien interesak.
- Berdintasuna funtsezko helburu soziala da, berdintasunik ezak duintasunik eza dakarren neurrian. Berdintasuna berezitasunaren aitortzarekin eta errespetuarekin lotzen denean, "ekitate" deritzogu.

### 2. Lanaren printzipioa

- **Lana** funtsezko elementua da pertsonen eta komunitateen bizi kalitatean eta herritarren, herrien eta estatuen arteko erlazio ekonomikoaren kalitatean.
- REAS sarean, ekonomian eta komunitatean parte hartze-ko aukera emango duen gizarte eta erakunde testuinguru zabal batean kokatzen dugu lanaren ikuspegia.
- Garrantzizkoa iruditzen zaigu pertsonen gaitasunen garapena ahalbidetzeko lanaren alderdi humano, sozial, politiko, ekonomiko eta kulturala berreskuratzea, ondasunak eta zerbitzuak ekoitziz herritarren benetako premiak asetzeko (gureak, gure ingurune hurbilarenak eta komunitatearenak, oro har). Horregatik, guretzat, enplegua edo lanbidea baino askoz ere gehiago da lana.
- Era horretako jarduerak banaka nahiz taldean gauzatu daitezkeela berresten dugu, eta ordainduak edo ordaindu gabeak (lan boluntarioa) izan daitezkeela, eta lan egiten duen pertsona kontratatua izan daitekeela nahiz ondasunen eta zerbitzuen ekoizpenaren azken ardura-duna (autoenplegua).
- Alderdi sozial honen barruan, nabarmendu beharra dago **pertsonen zaintzan egiten den lanaren ekarpenik ezean –bereziki emakumeek egiten dutena–** gainbehera etorriko litzatekeela gure gizartea. Eta lan horri ez dio legokiokeen maila aitortzen gizarteak, eta ez da ekitatez banatzen.

### 3. Ingurumen iraunkortasunaren printzipioa

- **Gure ekoizpen eta ekonomia jarduera guztia naturarekin lotuta dagoela** uste dugu; horregatik bat egiten dugu harekin, eta abiapuntu hartzen dugu haren eskubideen aitortza.

- **Naturarekin harreman ona edukitzea guzientzako aberastasun ekonomikoaren eta osasunaren iturri dela** uste dugu. Horregatik da beharrezkoa gure ekintza guztietan ingurumenaren iraunkortasuna aintzat hartzea eta gure ingurumen inpaktua etengabe ebaluatzea (arrasto ekologikoa).

- **Arindu egin nahi dugu giza arrasto ekologikoa** gure jarduera guztietan, ekoizpen eta kontsumo molde iraunkor eta ekitatezkoetara joz, eta askitasunaren eta zorrotzasunaren etika sustatuz.

### 4. Lankidetzaren printzipioa

- **Lankidetzaren sustatu nahi dugu, lehiaren ordeztu, Sareari lotutako gure erakundeetan eta hortik kanpokoetan, bestelako entitate eta organismo publiko eta pribatu batzuekin lankidetzaren bilatuz.**

- Modu kolektiboan eraiki nahi dugu gizarte eredu bat, tokiko garapen harmonikoa, aintzat hartuta **bidezko merkataritza harremanak, berdintasuna, konfiantza, ardurakidetasuna, gardentasuna, begirunea...**

- **Ekonomia Solidarioa pertsonen eta erakundeen arteko ikaskuntza eta lan kooperatiboa sustatu** nahi duen partaidetzazko etikan eta etika demokratikoan oinarritua dela aldarrikatzen dugu; horretarako, beharrezkoa da lankidetzaren erabakiak elkarrekin hartzea, erantzukizunak eta betebeharrak partekatzea, ahalik eta modu horizontalean, norberaren autonomia errespetatuz, mendekotasunik sortu gabe.

- Lankidetzaren prozesuak esparru guztietara hedatu behar direla uste dugu: esparru lokalera, eskualdeko edo erdialdeko, estatuko edo nazioarteko. Eta balio horiek bizi eta sustatzen dituzten sareetan txertatu behar dira, oro har.

### 5. "Irabazi asmorik gabekoa" izatearen printzipioa

- Jarraitzen dugun eta xede dugun eredu ekonomikoaren azken helburua pertsonen garapen integral, kolektibo eta indibiduala da; eta haren bitartekoak dira proiektu ekonomikoki bideragarri, iraunkor eta erabat errentagarriren kudeaketa eraginkorra, irabaziak berriro inbertitze-ko eta birbanatzeko moduan.

- "Irabazi asmorik eza" estu lotuta dago gure emaitzen balantzeak neurtzeko moduarekin; emaitzen balantzeetan, kontuan hartzen dira ez soilik alderdi ekonomikoak, baita alderdi humanoak, sozialak, ingurumena, kultura eta partaidetza ere, eta onura integrala da horren azken emaitza.

- Gure jarduerak etekina proiektuen gizarte xedea hobetzera edo zabaltzera bideratzen dutela ulertzen da, edo interes orokorreko bestelako ekimen solidario batzuk sustatzera; eta, hala, gizarte eredu humano, solidario eta ekitatiboagoa eraikitzen parte hartzen dute.

#### 6. Ingurunearekiko konpromisoaren printzipioa

- Ingurunearekin dugun konpromisoa lurraldearen garapen lokal iraunkor eta komunitarioan parte hartuz gorpuzten da.
- Gure erakundeak beren jardueren gertaleku diren lurraldean eta gizarte ingurunean erabat txertatuta daude,

eta esparru geografiko berean hurbileko ehun sozial eta ekonomikoko beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea eta sareetan inplikatzeari eskatzen digu horrek.

- Baliabide gisa ikusten dugu lankidetzaren hori; esperientzia positibo eta solidario zehatzek berdintasunik eza, mendekotasuna eta bazterketa dakarten egiturak eraldatzeko prozesuak sortzeko baliabide gisa.
- Maila lokaleko gure konpromisoak bultzatuta, dimentsio zabalagoetan artikulatzen gara, irtenbide globalagoak bilatzeko, mikro mailatik makro mailara igaroz, tokiko mailatik maila globalera igaroz, etengabe joan-etorrian ibiltzearen garrantzia interpretatuz.

Bestalde, EAEn, Eusko Jaurlaritzaren 2008ko datuen arabera, Ekonomia Soziala 2.203 enpresak gorpuzten dute; guztira, 62.615 laguni ematen diote enpresa horiek lana (EAEko enpleguaren %6,3), eta Balio Erantsi Gordinean 2.928 milioi euro sortu zituzten, euskal ekonomiako BEGren %4,3. Era berean, Euskadiko ekonomia solidarioaren sektoreak 50 enpresa eta gizarte erakundetik gora biltzen ditu; Gizarte Ikuskaritzaren arabera<sup>29</sup> 2009rako ezaugarri aipagarriena hau izan da: enpleguak gorako bideari eutsi diola, krisia eta langabeziaren igoera gorabehera. FTE enpleguaren (Full Time Equivalent) guztizko datua 1.255ekoa da; hau da, ia baino %19,6 altuagoa. Aipatzekoak dira, halaber, ekoizpen jarduerengatik diru-sarreraren igoera, krisi ekonomikoko testuinguruan, eta bilakaera: azken urtean, 28.739.688, %12ko igoera.

Berriki, REAS Euskadik agerraldia egin zuen Eusko Legebiltzarreko Gizarte Politika, Lan eta Berdintasun Batzordean, Batzordeak hala eskatuta, ekonomia sozialari eta alternatiboari buruzko analisia eta proposamenak azaltzeko. Aurrerago, txosten bat aurkeztu zen, alde aurretik Legebiltzarreko talde guztiei helarazia: "Euskadin Ekonomia Soziala sustatzeko proposamenak<sup>30</sup>" da txostenaren izenburua, eta hiru ardatz nagusi hauek ditu: *Ekonomia Solidarioaren sektorearen aitortza ekonomia sozialaren esparruan, Euskadin ekonomia solidarioa sustatzea, eta ekonomia solidarioa eta gizarteratzea eta laneratzea.*

#### Latinoamerikako testuingurua: Argentina eta Brasil

Hirurogeita hamarrek hamarkadan abian jarritako erreforma neoliberalen eskutik mundu osoan gauzatutako ekonomia, politika, gizarte eta kultura berregituraketek ezaugarri bereziak hartu zituzten Latinoamerikan. Era berean, inguru horretako herrialdeetan krisiari emandako herri erantzunek lotura estua izan zuten lan elkar-tu eta autogestionatuan oinarrituriko estrategia ekonomikoekin; estrategia horiek azpikontinente guztira gauzatu ziren, herri ekimen horien eta estatu politiken arteko elkarreaginezko eta eraikuntzako erlazio baten baitan. Jarraian, azken hamarkadetan Argentinan eta Brasilen ESS esperientziak garatu ziren testuinguruaren ezaugarri batzuk aztertuko ditugu.

*Argentinari* zehazki dagokionez, diktadura militarra (1976-1983) eten egin zuten aurreko hamarkadetan inplementatutako garapen eta industrializazio estrategiak, eta ekonomiaren eta gizartearen atzerantzko eraldaketa nabarmena ekarri zuen. Laurogeita hamarrek hamarkadan –Carlos Menem (1989-1999) presidente zela, eta NDFren presio eta zaintzapean–, sakondu egin zuten eredu neoliberalen, hainbat politikaren bidez: estatua doitzea, enpresa publiko guztiak pribatizatzea, zabaltasun ekonomikoa –komertziala nahiz kapitalena–, merkatuak desarautzea, etab.

1991. eta 2001. urteen artean, truke tasa finko bat ezarri zen, bertako dirua dolarraren aurrean preziazteko; ho-

<sup>29</sup> REAS Euskadi, "La economía solidaria en Euskadi: indicadores de auditoría social 2010". Honako honetan: [www.auditoriasocial.net/](http://www.auditoriasocial.net/) (2011/11/09).

<sup>30</sup> REAS Euskadi eta Gizartearen agerraldia, Eusko Legebiltzarrean. Honako honetan [www.economiasolidaria.net/](http://www.economiasolidaria.net/) (2011/11/09).

rrek zaildu egin zuen ekoizpen nazionalaren lehiakortasuna, eta azeleratu egin zuen egitura produktiboaren desindustrializazioa, atzeritartzea eta kontzentrazioa. Trukearen eskemak bizirik iraun zezan, dolarren etengabeko sarrera behar zen; hasieran, pribatizazioen bidez lortu zuten sarrera hori eta, gero, kanpo zorra etengabe handituz. Truke sistemaren zurruntasuna zela-eta, lan indarra *malgutuz* bilatu zuten ekonomiaren lehiakortasuna, "lan kostua" murrizteko. Garai hartan, egitura produktiboaren atzerantzko berregituraketa eta zatiketa gertatu ziren, eta enpresa asko txikitzea eta beste asko desagertzea ekarri zuen horrek.

Etxeko lanbideen eta ekonomiaren hondamenak agerian utzi zuen beste era bateko diru sarrerak lortzeko premia, etxeko kideen bizitza erreproduzitzeko zela bermatzeko. Ildo horretatik, herri sektoreen familiarterako estrategietan gero eta ohikoagoa egin zen honako konbinazio hau: emakumeak eta seme-alabak lan merkatuan txertatzen saiatzea, gobernuaren asistentzia planetan sartzea eta diru sarrera osagarriak ekarriko zizkien ekoizpen jardura autogestionatuak. Testuinguru horretan, herri sektoreetako langileek modu masiboan erabilitako estrategietako bat ekoizpen ekintzaitzarenaren izan zen (banakakoa, familiarterakoa edo elkartua). Era berean, enpresak berrindartzea lan iturria *babesteko* balizko jardura bihurtu zen, lan merkatuko baldintzek eta, bereziki, iraupen luzeko langabeziak ez baitzuten ematen enplegu berria lortzeko itzaropen handirik, testuinguru hartan.

Mende aldaketak krisiaren unerik sakonenean harraipatu zuen Argentina: gero eta langabezia, pobrezia eta desberdintasun handiagoa zegoen, eta gizarte gatazkak hedatzen eta sakontzen ari ziren. Truke erregimenetik 2001. urtearen amaieran irten ziren –berandu eta ezinbestean–, atzerantzko egoeran, eta lan eta gizarte ikuspegiaren larritasuna areagotu egin zuen horrek, hasieran. 2003. urteaz geroztik, ordea, nabarmen suspertu ziren jardura ekonomikoa eta enplegua. Politika ekonomiko berriak (pesoaren balio galera, kanpo zorra kitzatzea, barne kontsumoa sustatzea soldata igoeren bidez, gizarte segurantzaren onurak haurrei eta adinekoei hedatzea, etab.) funtsezkoak izan ziren ekoizpenak gora egiteko, inportazioak ordezkatzeko eta lan eskaria igotzeko.

Aldi berean, zabaldu eta, gero, aldatu egin ziren estatuaren asistentzia politikak, eta lan elkartu eta autogestionatuaren sustapenera bideratu ziren. Krisiaren unerik

larrienean –2002aren erdialdera–, langabezia zuen etxeko buruei diru kopuru txiki bat ordaintzea erabaki zen, horren ordainetan lan egiten bazuten udalerrietan, gizarte erakundeetan edo ekintzaitza produktibo autogestionatuetan. Bide horretatik, politika indarberritu egin zen –kasu batzuetan–, ekoizpen kolektiboko talde jarduerak sustatuz, merkatuari eta diru sarrerak sortzeari begirakoak nahiz autokontsumorako ekoizpenaren bidez premiak asetzeari begirakoak.

Néstor Kirchner eta Cristina Fernándezen gobernuak (2003-2011) elkarketazko ekintzaitza produktiboak sustatzeko programa berriak indarrean jarri zituzten, asistentzia planetako langileei begira, eta herri sektoreen lan autogestionatuko estrategia laguntzeko eta zabaltzeko, aldi berean. Lehenik, "Plan Manos a la Obra" plana gauzatu zuten, makina, lehengai eta instalazioetarako diru-laguntzak banatu zituztena, ekoizpen proiektuetako kideak gaitzez gainera. Gero, herri banku txikien sorrera eta finantzaketa sustatu zen, ekintzaitza txikietarako mikrokredituak banatzeko. Prozesu hori 2006an sendotu zen, Ekonomia Sozialaren garapenerako Mikrokredituen Sustapen Legea onartu zelarik. Berrikiago, "Programa Argentina Trabaja" programa lantzen hasi dira, tokiko gobernuak proposatutako premien araberrako zerbitzu ekoizpenerako kooperatibak sortzea xede duena. Politika horiek guztiek zailtasun handiak dituzte, diseinuari eta inplementazioari dago kienez, baina agerian utzi dute Argentinan ESS esperientziak sustatzeko eta sendotzeko zer-nolako borondatea eta premia dagoen.

Bestalde, **Brasilgo** ESS politika eredugarri jotzen da, gobernu erabakietan herritarren partaidetza sustatzeari dagokionez. Eragile hauek egin zuten, nagusiki, ESS ekonomia aintzat hartzeko eta garatzeko aldarrikapena: Ekonomia Solidarioaren Brasildar Foroa (FBES) eta Ekonomia Solidarioaren Idazkaritza Nazionala (SENAES), Lan eta Enplegu Ministerioaren estatu erakundea, ESS arloko esperientziak sustatzeko eta sendotzeko berriaz sortua. Ibilbide horren jatorria 2001eko urtarrilean Porto Alegren egindako Munduko Lehen Gizarte Foroa izan zen. Topaketa hartan, GKE, eliza, sare, gizarte mugimendu eta enpresa autogestionatuetako langile elkarte asko eta asko erakarri zituen ESSk.

Ekintzak eta proposamenak uztartzeko premia ikusirik, Ekonomia Solidarioko Brasildar Lantaldea sortu zuten; handik, FBES etorri zen eta, aurrerago, SENAES eratu zuten, 2003an Luiz Inácio "Lula" da Silvaren Brasilgo presi-

dentetza bere gain hartu zuenean. Erabaki hori gobernu federalak Ekonomia Solidarioaren inguruan egindako mobilizazio eta manifestazio ugarietarako erantzuna izan zela esan liteke, baita lan eta enplegu politiken aldaketa sakona ere: bestelako lan molde batzuk (elkartua eta autogestionatua) aintzat hartuko dituzten politikak garatzeko eta eskubideak langile guztiei zabaltzeko erronkari aurre egiteko ahalegina.

Hintzek (2010) lorpen hauek nabarmendu ditu Brasilgo ESS mugimenduak orain arte egindako ibilbidean:

- SENAESen sorrera, aginte exekutibo nazionalaren egitura instituzionalean ekonomia solidarioari tartea egin ziolako. Idazkaritzak hasieratik bertatik "bere egin ditu ekonomia solidarioko osoko bilkura nazionaletan mugimenduak egindako aldarrikapenak". Horri Ekonomia Solidarioaren Nazio Biltzarren eta Ekonomia Solidarioaren Kontseilu Nazionalaren ezarpena gehitu behar zaio.
- Ekonomia Solidarioaren mugimendua FBES foroan antolatu izana; mikroeskualdeetako eta udalerrietako 100 forotik gora biltzen ditu, eta estatuetako 27 foro; 3.000 ekintzailera solidario (taldeak, elkar-teak, kooperatibak), gizarte zibileko 500 erakunde lokal, estatal eta nazional (GKEak, sindikatuak, eliza, unibertsitateak), 100 udal prefektura eta 6 gobernu estatal, ESS programak gauzatzen dituztenak. Foroek, era berean, zenbait lorpen eskuratu dituzte, hala nola, ESSri buruzko estatu edo udal legeak onartzea.
- Politika publikoak eta gobernu programak eratzeari eta horien betearazpenean parte hartzeari dagokienez, nabarmentzekoak dira ESS Mapa Nazionala, Familiarteko Nekazaritzaren Sareko Azoken Programa Nazionala, ESS arloko prestakuntzarako zentro publikoen eraikuntza, Bidezko Merkataritza eta Merkataritza Solidarioko Sistema Nazionala sortzeko proposamena, merkaturatze solidarioarako politika, etab.
- Legediaren arloan, lorpen gisa, aipatzekoak dira Kooperatibismoaren Lege Orokorra aldatzeko lortutako artikulazio, mobilizazio eta negoziazio indarra, txandakako funts solidarioetarako lege esparru baterako proposamena eta herri bankuak arautzeko lege proiektuaren proposamena.

- FBES espazioak –maila nazionalean eta estatu/udal mailan– eragileen artean hainbat sare eta kate solidario sortzeko sinergiak ahalbidetu zituen<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Susana Hintze: "La política es un arma cargada de futuro. La economía social y solidaria en Brasil y Venezuela". Ediciones CICCUS-CLACSO. Buenos Aires, 2010.



## 5. Aldaketa prozesuak, krisiari aurre egiteko estrategiak eta ikaskuntzak Ekonomia Sozial eta Solidarioko ekimenetan, Euskadin eta Espainiako Estatuan<sup>32</sup>

### 5.1. Sarrera

Proiektuaren bigarren atal honetan aztertutako ESS arloko erakundeek eta ekimenek era askotako jatorriak, ibilbideak eta garapenak dituzte. Hala eta guztiz ere, horiek guztiek izan dituzte krisi eta aldaketa uneak, baina inflexio puntuak izan dira horiek erakundearen bilakaeran. Dokumentuaren atal honetan, ESS arloko erakunde guztientzat edo askorentzat komunak izan litezkeen krisi eta aldaketa egoeren tipologia jakin batzuk identifikatzen saiatuko gara.

Atal honetan, halaber, mugatu egin nahi da zer ezaugarrik definitzen dituzten krisi tipologia horiek, non dauden horren kausak eta eragin dituzten arrazoiak (barnekoak/kanpokoak), zer eragilek parte eta esku hartu duten, eta prozesuak zer emaitza izan dituen pertsonengan (berdintasuna erakundearen, parte hartzeko bideak, lan baldintzak, etab.), erakundearen (bideragarritasuna edo iraunkortasuna) edo ingurunearen (gizartearekin eta gizartearen eraldaketarekin duen konpromisoan, ekonomia solidarioarekin duen konpromisoan, politika publikoen sustapenean, etab.).

---

<sup>32</sup> Atal hau ondorengoek egina dago: Luis Guridi Aldanondo, Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana, Ana Iametti Señorino eta Amaia Uribe Etxebarria.

Ekintzailtzak Ekonomia Sozial eta Solidarioan krisi eta aldaketa tipologiak, estrategiak eta ikaskuntzak		
Krisi/aldaketen tipologia	Hartutako estrategiak	Ikaskuntzak
Erakunde antolamenduaren eredia egokitzea.	Aldaketak erakundeen izaera juridikoan.	Erakundeen forma juridikoak unean uneko baldintzetara egokitzeko malgutasunaren garrantzia.
Barne kudeaketa eta antolamendua: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hazkuntza krisia.</li> <li>• Lidergo-krisia.</li> <li>• Parte-hartze ereduaren krisia.</li> <li>• Legitimitate krisia.</li> </ul>	Prestakuntza eta gaikuntza planak ezartzea.	Erakundearen bizitzan zehar proiektua gidatuko duen pertsona talde bat edukitzearen garrantzia. Proiektu osoan sinestearen eta pertsonak horretan parte hartzearen balioa azpimarratzea.
	Plan Estrategikoak egitea.	Erakundearen nortasuna sendotzeko premia. Epe ertainera helburu partekatu argiak edukitzearen garrantzia. Parte hartzeko bideak egokitzeko eta zabaltzeko premia.
	Erakundea eraberritzea.	Ekonomia Solidarioaren printzipioekin lerrokatzea.
	Legitimitaterako barne iturriak berrezartzea.	Proiektuarekiko motibazioa eta parte-hartzea berrikustea. Norbanakoaren zein taldearen premiak bateratzeko moduan egokitzea proiektua.
Ingurunearen/ eskaeraren/merkatuaren eskakizunetara egokitzea.	Produktuak, zerbitzuak berritzea.	Etengabeko berrikuntzaren premia. Proiektuaren iraunkortasun ekonomikoaren garrantzia. Errealitate berrietara egokitutako kudeaketa tresnak ezartzea.
	Merkatu berriak bilatzea.	Gizartearekiko eta ingurunearekiko loturak estutzea. Beste esperientzia batzuegandik ikastea.
	Lotura gizarte eragileekin eta taldeekin.	Eragin handiagoa sarean antolatutako ekintzen bitartez.
	Sareetako parte-hartzea sendotzea.	Administrazio publikoekiko lotura indartzea.
	Erakundeen laguntza bilatzea.	

Bestalde, erakunde guztiek diseinatu dituzte estrategiak eta politikak aldaketa egoera horiei aurrea hartzeko, eta egokitu behar izan dute egokitu zaien unearen ondoriozko eskakizunetara. Lan honen asmoa da erakundeek krisi egoera horiei aurre egiteko hartutako zenbait estrategia tipologia identifikatzea; estrategiak aztertzea eta ezagutzea, horien artean osagai komunik baden konparatzeko, aldaketa garai desberdinei aurre egiteko antzeko estrategiak landu dituzten ikusteko eta, orobat, ikusteko estrategia horiek erregimen juridikoa edo barne funtzionamenduaren egitura aldatzera bideratutako estrategiak diren, finantzaketa estrategia berrien bilaketara bideratuak, merkatuen eskakizunetara egokitzekoak diren edo beste erakundeekin eta gizarte sareekin lotzeko eta harremanetan jartzeko estrategiak diren.

Azkenik, erakundeen ibilbidean zehar, krisi eta aldaketa egoeretan, erakunde guztiek ikaskuntzak eta irakaskuntzak bereganatu dituzte. Horiek hainbat alditan aplikatu dituzte, eta balio izan diete, halaber, etorkizuneko beste esperientzia batzuetarako ikaskuntza gisa. Ikerketa honetan, saiatuko gara erakunde horien banakako zein taldeko ikaskuntza nagusiak ulertzen; erakundeari denboran zehar bizirik irauteko aukera eman dioten osagai giltzarriak identifikatzen, alegia, proiektuak iraunarazteko ezinbestekoak izan dituenak identifikatzen: abian jarri zuten pertsonen ezaugarriak, denboran izan duten iraupena, barneko parte-hartzea, testuinguru ekonomikoa eta soziala, sareekin duten lotura, etab. Bestalde, indargune nagusiak, ahultasunak eta datozen urteetan erakundeek izango dituzten erronkak aipatuko ditugu: bideragarritasun ekonomiko-finantza-



ria, antolamenduari eta funtzionamenduari dagokiona, erakundearen kudeaketari, kideen parte-hartzeari, emakume eta gizonen arteko berdintasunari dagokiona, etab.

## 5.2. Antolamendu ereduak unean uneko baldintzetara egokitzea

*"Elkarteen ereduaren ondorioz, kontsumo ekologikoa ez aurrera ez atzera gelditzen da, baita kanpoko eskaerak ere; elkarteen ereduaren bitartez ez diogu erantzunik ematen. Osagai horiek guztiak aztertuta, elkarre gisa hartutako konpromisoa lasaiagoa da; era horretara ulertzen dugu kooperatiben ereduak (...) egiten ari ginenera elkarteen eredu bakoitza hobeto egokituko zelakoan geunden. Nolabaiteko apustua egiten da, eztabaida zabalera eramaten dena eta, gero, diseinura (...). Kooperatibako bazkideak jadanik ezin du alde batera egon, orain gehiago inplikatu beharra dauka. Konpromisoa hartu nahi dutenek dute erabakitze gaitasuna". Ecogermen S.Coop, Gaztela eta Leon.*

*"Sozietate mugatua oso bertikala da, jendea ez da nagusi, eta diruaren truke lan egiten du. Orain, aldiz, beraiek dute nagusitasuna, nagusi dira, eta jabetza bat nagusitasunez partekatze ilusioak bultzatzen zaitu modu solidarioan ordu asko lan egin eta gutxi kobratzera. Lanaren beste kontzeptu bat da. Soldatapekoak, aldiz, guztiz bestela jarduten du: niri ondo ordaindu, bestela beste enpresa batera joango naiz eta. Ez du zer galdurik. Jabetza bat duenak, aldiz, jabetza galtzen du. Eta horixe da bazkideei gertatzen zaiena." Espanica S.Coop, Madril.*

*"- Seguru asko orain ez litzateke formula hori izango [fundazioa]. Egiatan, beste lurralde batzuetan, formula ez da izan fundazioak sortzea; aitzitik, lurralde bakoitzean elkarre erako organizazioak eratu dira.*

*- Nire ustez, une horretan ez zen estatu mailako ekimen bat izan zitekeenik pentsatu ere egin...*

*- Fundazio bat da, baina fundatzaileak eta kolaboratzaileak erakundeak dira, eta hori ere atipikoa da. Erakunde sare bat da.*

*- Orain, 6 edo 7 urteko bilakaeraren ondoren, zailtasuna da proiektuaren beraren garapenerako beharrezkoak diren garapenak proposatzeko. Baina, une hartan, onena hura zela pentsatu zen." FIARE proiektua, Euskadi.*

*"Elkarre hura sozietate mugatu bihurtu (...) eta giza kapitalaren kapitalizazioa lortu zen; aurrera egiteko aukera eman zigun horrek." Amayuelas proiektua, Gaztela eta Leon.*

*"Oso une garrantzitsua da erakundearentzat (...) zertara aldatuko garen ikusten ari gara. Gaur egun erakundearen diagnostiko prozesuan gaude, Sartu proiektuarekin aurrera*

*jarraitzeko zer erakunde eredu nahi dugun eta behar dugun jakiteko (...) aldaketa une batean gaude eta uste osoa dugu gure egitura juridikoak eta antolamenduak ez diotela erantzuten edo ez direla eraginkorrak Sartu proiektua gauzatzeko, ezin baitugu jantzi berarekin jarraitu; gehiagi egin diogu uko aldatetari, beldurragatik." Sartu-Erroak, Euskadi.*

*"Orain 16-17 urte izan zuen jatorria, gizarte mugimenduen, okupazio-anarkismoaren, intsumisioaren, feminismoaren, internazionalismoaren aldeko kideak. Faszineak eta musika bertan egiten ziren, baina komunikazioaren erreferentziatzko topaguneak sortzearen aldeko urrats bat egin behar zela erabaki zen, prestakuntza politikoari lagunduko zioten liburuak aurkitzeko eremuak. Ideia horrekin, 3 pertsonak Traficantes elkarreari ekin zioten, autoenplegurako irtenbide gisa eta esperientzien topagune izateko. Esperientziak aurrera jarraitu zuen eta, gaur egun, soldatapeko 10-11 pertsona dihardute. Liburua gizartea eraldatzeko tresna gisa erabiltzen dute." Asociación Cultural Traficantes de Sueños, Madril.*

*"Orain dela 20 urte, 1986an, komunitatean bizitzetik profesionalizazio fase batera igaro ginen; bizitzeko beste modu batera (...) Zenbait urte lehenago, oraindik Emaús Solidaridad Internacional ginenean, garrantzizko beste garai bat etorri zen. Erakunde sozial gisa jadanik diru-laguntzarik ezin jaso genuen unea iritsi zen, izan ere, bagenuen parte bat enpresari zegokiona, diru sarrerekin, eta parte horrek ez zuen denetarako ematen. Aukera bakarra ikusi zen, hain zuzen ere, alderdi soziala eta enpresari zegokiona juridikoki bereiztea (...) Fundazioan eta kooperatiban bereizi ginen, bizirik iraun ahal izateko. Fundazioaren parteak jarduera sozial guztiak betetzen zituen, eta kooperatibaren bitartez alderdi produktiboa asetzen zen." Emaús Gizarte Fundazioa, Euskadi*

*"Lan sozietate anonimoak apustu bat zirela oinarri hartzen zuen planteamendua zela pentsatzen dut nik; niretzat ez zen lan kooperatiba bat bezain demokratikoa, eta hemen, Katalunian, gehiengo zuten sindikatuek egindako apustua izan zen -Comisiones eta UGT-, Espainiako Estatuan baino existitzen ez den hibrido baten [lan sozietate anonimoak] aldeko apustu bat (...). Hemen lan sozietate anonimoak gehiago atera ziren krisiaren gaiaren inguruan: industria enpresak krisian daude, enplegu erregulazioa (...) borroka sindikala zuten oinarri, eta horren aldeko apustua egiten zuten. Gure kasuan, ez da krisi kontu bat, errepresalia sindikalaren kontua zen, esaten baitute: orain beste era batera egingo dugu, eta kaleratu gaituztenen beharrik gabe funtziona dezakegu [kooperatiba moduan]. Bestelako kudeaketa bat zen, erabat autodidaktak ziren kudeaketa gaiak zegokienez, eta barrikadaren alde batean egotetik eta nagusiaren kontra borroka egitetik, gustatu edo ez, nagusi bihurtzera igaro ziren, horrek ekartzen dituen kontraesan guztiekin..." Trèvol Coop., Katalunia.*

Beste era bateko erakunde batzuetan bezala, ESS arloko ekintzailtzan gertatzen diren hazkunde prozesuek dis-tortsioak sortu dituzte funtzionamenduan, antolamen-du egituren egokitzapen ezaren ondorioz, ez baitzieten erantzuten erakundearen bizitzaren une jakin batean sortutako arazoei eta premiei. Sintoniarik eta egokita-sunik ezaren ondorioz, estrategia desberdinak hartu be-har izan dira, aurrez aurre jartzeko eta, era horretara, proiektuaren bideragarritasuna bermatzeko. Aldaketa horiek era askotakoak izan dira.

Lehenik, krisi horietako batzuek *aldaketak eragin dituzte* erakundearen beraren *izaera juridikoan*. Horietan guztietan, erakundearen estrategia egoera berrira egokitzeko premiaren eraginez sortu dira aldaketak. Izaera juridiko jakin batekin sortutako erakundeetako batzuk –une jakin horretako baldintzetara ondoen egokitzen zen irudia zela pentsatzen zelako edo etorkizunean irudi horrek izan zitzakeen mugen jakitun ez zirelako– aldatu egin behar izan zuten izaera hori erakundearen bizitzaren uneren batean edo bestean. Izaera zaharra eragozpen bat zen bai barne funtzionamenduari zegokionez bai proiektuaren aurreranzko bideari zegokionez.

Askotariko kasuistika dago ESS arloko erakundeei dagokie-nez, eta ez *da aldaketa eredu komunik hauteman* erakunde multzoaren barruan; aitzitik, behatutako egoerek erakusten dute aldaketak askotarikoak izan direla; beraz, *malgutasun handia eta baldintzetara egokitzeko gaitasuna* dutela ikusten da. Bestalde, Euskadiren eta Espainiako Estatuaren kasuan ez dago Ekonomia Solidarioaren irudi juridiko be-rezirik, eta kasu gehienetan Ekonomia Sozialaren berezko irudiak nagusitzen badira ere (elkarteak, fundazioak, mu-tualitateak eta kooperatibak), kasu bakoitzean hartutako egiturak kanpoko zein barneko baldintzei aurre egiteko aukera gehien ematen dituztenak izan dira, edo Ekonomia Solidarioaren sortzetiko printzipioak lortzeko zereginean ondoen laguntzen dutenak.

Zenbait kasutan, *elkarte motako egitura batetik koo-peratiba motako beste batera* igaro da. Hori da, behar-bada, aztertutako esperientzien aldaketa ohikoenetako bat. Horren adibideetako bat da Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S.Coop.en kasua; izan ere, elkarte motako formatuan sortu zen, Gaztela eta Leonen kontsumo ekologikoaren aurretiko autokudeaketa eredu-er buruz eztabaida egin eta une hartako kontsumo eskakizu-nei erantzuteko mugak dituztela egiaztatu ondoren. 2009an kontsumitzaileen kooperatiba eredura aldatu

ziren: sortu zenean elkartearen irudia behin-behinekoa zelako, kooperatibaren irudiak proiektu orokorrari hobe-to erantzuten diolako eta pertsonen proiektu horretan parte-hartze handiagoa izatea ahalbidetzen duelako.

Elkartearen ereduak parte-hartze maila malgua onar-tzen du, eta kasu horretan, produktu ekologikoen kontsumo eskaera handia edukitzeko aukera ematen du; baina, bestalde, zaildu egiten du pertsonen parte-hartzea, nola proiektu orokorrean hala erakundearen egunerokoan. Kooperatibaren eredu-a hurbilago dago ekonomia alternatibotik, eta hobeto egokitzen zen egiten ari zenera eta egin nahi zenera. Bazkide berria beste ikuspegi batekin etortzen da; ezin da bazterrera gelditu –aurreko al-dian bezala–, parte hartu behar du, kooperatibako bazkide da, eta emaitzek, bai irabaziek bai galerek, zuzen-zuzenean eragiten diote. Bazkide izan nahi ez duenak, kontsumitzaile izateko aukera dauka, baina ezingo du erakundearen etorkizunari buruzko erabakirik hartu. Horrek konpromiso handiagoa eta gehiago zabaltzea dakar berarekin; eta, aldi berean, aukera ematen du kudeatzailtza eta langile talde kontratatuak edukitzeko, hau da, jardueraren profesionalizazio handiagoa eskaintzen du.

Beste kasu batzuetan, *sozietate mugatuko ereditik koo-peratibaren eredura* aldatu dira. Hori da, esate baterako, Espanica S.Coop.en kasua, izan ere, sozietate mugatu gisa sortu bazen ere, kooperatiba bihurtu zen gero, uste baitzuten hura oso bertikala zela, langile taldeak lana-ren ardura baino ez baitu; kooperatibaren eredu-an, al-diz, talde horrek erantzukizun maila handiagoa du. Aldi berean, kasu horretan kooperatibaren ereduak estuago lotzen zituen bi aldeak, espainiarra eta nikaragua-rra, kooperatiba misto baten sorreran bitartez, hau da, pertsonen eta erakundeez osatutako kooperatiba baten bitartez (Fundación Rubén Darío-Campo Ciu-dad- FRD-CC eta Landaren Garapenaren Ikerketa eta Sustapenerako Zentroa – CIPRES).

Zenbait ekintzailtzatan, *elkarte bat fundazio eta koo-peratiba bihurtzea* izaten da egiten den aldaketa; ha-lakoa da, esate baterako, Emaús Gizarte Fundazioa-en kasua. Komunitatean bizi zen pertsona talde baten ekimenez sortu bazen ere, elkarte eredura aldatu zen, eta geroago, irudi juridiko bikoitza hartu zuen, hau da, *kooperatiba eta fundazioaren eredu-a*: lehena elkartearen alderdi produktiboa hartzeko, eta bigarrena, berriz, funtzionamenduaren egonkortasuna bermatzeko.

Beste erakunde batzuek izan dituzten trantsizio prozesuetan, hainbat irudi juridiko hartzen joan dira. Halakoa da, esate baterako, Amayuelas Proiektuaren kasua: *kudeaketa kolektibotik, asanbleariotik, ekimen indibidual koordinatuen egitura batera* aldatu da. Herrixka ekologikoaren hasierako guneak funtzionamendu kolektibo edo asanblearioa hartu zuen, hau da, parte-hartzaile guztiak kudeatzen zituzten erakundeak prestakuntzaren eta ekonomiaren alorrean abian jartzen zituzten ekimen guztiak. Funtzionamendu mota horrek hainbat alderdi positibo zituen, parte-hartzaileen taldeak parte-hartze handia edukitzeko aukera ematen baitzuen; baina,aldi berean, alderdi negatiboak ere izan zituen, eta horiek nagusitu ziren, kudeaketa kolektiboaren ezintasuna eta blokeoa bereziki; izan ere, desberdintasun handiak zeuden proiektuaren beraren ikusmoldeari eta pertsonen parte-hartze mailari zegokionez.

Boluntarismoan gehiegi oinarritu zen kudeaketa komunitarioko eredu horren krisiaren ondorioz, sozietate mugatu bat (SM) sortu zen, hasierako gune sustatzaileak osatua. Une hartako kapitalizazio premietara irudi juridiko hori hobeto egokitzen zelako hartu zen aukera hori; kooperatiba egituraren bitartez, gainera, ezinezkoa zen kapitalizazioa. Azkenik, geroagoko fase batean, ekoizpen proiektu indibidualetan oinarritutako eredu batera jo zen; eredu horren arabera, pertsona bakoitza bere jarduera ekonomikoaren arduraduna zen, eta aterpetxea bihurtu zen engranaje ekonomiko nagusiaren funtsezko jarduera. Ekimen bakoitzak bere autonomia du, baina badira hainbat konpromiso, eta ekimena osatu zuen taldeak adostutako oinarritzko ildoek jarraitzen zaie, oro har (ekoizpen ekologikoa, merkaturaren banaketa, bezeroen hautaketa, etab.).

Azkenik, beste kasu batzuetan, erakundeak *gogoeta prozesuan* daude, baina oraindik ez dute hartu izaera juridikoa aldatzeko edo dagoenean jarraitzeko erabakirik. FIARE proiektuaren kasuan, adibidez, hasieratik hartu zuen eredu juridiko hori, pentsatu baitzuten beraien jarduera eremua Euskadi izango zela; baina, denborarekin, pentsatu da egokiagoa izango litzatekeela elkartearen irudia hartzea. Hainbat erakundez osatutako fundazioaren formatuak abantaila handiak ditu zenbait alderdiri dagokionez, baina mugak ere baditu, baldin eta proiektua Estatura zabaldu nahi bada. Sartu Federazioaren kasuan, erakundearen diagnostikoa egiten ari dira, antolamendu egitura eta egitura juridikoa aldatzeko aukerak aztertzen ari dira. Haien ustez, gaur egungo federazio egitura ez da egokia Sartu proiektua

modu eraginkorrean aurrera eramateko. Prozesu parte-hartzailearen bitartez, eta teknologia berrien laguntzaz –wiki baten erabilera esate baterako–, hainbat formula juridiko aztertzen ari dira eta, orobat, antolamendu moduak aztertzen ari dira; gainera, hirugarren sektoreko beste esperientzia batzuk ezagutzen ari dira bertatik bertara, ondo funtzionatu duten alderdiak hartuz eta hain ondo funtzionatzen ez dutenak aldatuz. Prozesu horretan, erresistentzia naturalak sortzen dira, beldurra baitzaio aldatetari berari eta Sartu Federazioa osatzen duten elkarten autonomia galtzeari.

Azkenik, Asociación Cultural Traficantes de Sueños erakundearen kasua aipatuko dugu. Autoenplegurako elkarte jarduera gisa sortu zen, asoziazio liburutegi baten erara; oso gauza originala. Gaur egun eredu horri berari eutsi diote; hamar pertsona inguru dira erantzukizuna dutenak proiektuaren hainbat alorretan, eta 250 bazkide inguru dira hileko kuota ordaintzen dutenak eta liburu eta materiala modu librean eskuratzeko aukera dutenak. Edonola ere, bazkide horien asmoa ez da horretara mugatzen; harreman aberasgarriak sortzea eta bazkidea proiektuaren alderdi aktiboa izatea ere bilatzen dute. Behin baino gehiagotan pentsatu dute beste izaera bateko ekimena bihurtzea, kooperatiba edo fundazioa esate baterako, baina orain arte ez da gai horri buruzko erabakirik hartu.

Atal honen ondorio gisa, esan liteke ESS arloko erakundeek, beren ibilbidean zehar, *malgutusun eta moldagarritasun handia izan dutela beren egiturei dagokienez*, unean uneko baldintza nagusien ondoriozko eskakizunetara egokitzeko. Erakundearen moldagarritasun hori behar-beharrezkoa izan da erakundearen bizitzan sortu diren kanpoko zein barneko arazoei aurre egin ahal izateko, eta moldagarritasun horri esker, halaber, proiektuak eta erakundeak bizirik jarraitu dute eta bideragarri izan dira.

### 5.3. Barne kudeaketa eta antolamendua: lidergoa eta legitimazioa

Lidergo prozesuen kudeaketa eta horiek legitimatzeko dinamikak dira azterketan parte hartu duten erakundeetan identifikatutako krisi askoren jatorrian dauden osagai nagusietako batzuk. Bizitako esperientzietatik, ESS arloko erakundeek eta ekimenek hainbat ikaskuntza ateratzea lortu dute, hau da, erakundea osatzen duten pertsonen eta erakundearen beraren imaginario kolekti-

boan gelditu dira. Lortutako ikaskuntza eta esperientzia horiek zerikusia dute ekimenen hasierako ezaugarriekin eta baldintzekin, sustatu zituzten ideiekin eta bultzatu zituzten pertsonen ezaugarriekin, bizi izandako krisi prozesuekin, hartutako estrategiekin eta erakundearentzat dituen ondorioekin. Askotan, legitimazio iturri horien gainean eraikitzen dira lidergoak eta dagozkien erreproduzio mekanismoak.

Aztertutako esperientzietatik atera litekeen lehenengo ikaskuntza da kasu guztietan egon dela *hasierako gune sustatzaile* bat. Hasierako gune horri eutsi egin zaio denboran zehar, berezko ezaugarriekin, enpresen ehunaren barruan ikus litezkeen beste ekimen enpresarialen guztiz bestelakoekin. Hasierako gune horiek osatzen dituzten pertsonak egoera askotakoak badira ere, denek dute ezaugarri komun bat, hain zuzen ere, guztiek dute konpromisoa arazo eta kezka sozialekin eta gure gizartearen ingurumen arazoekin. Horrez gainera, konpromisoa dute beren ingurune sozialekin, eta ekimena abian jartzen denean, beren helburua ez da ekonomikoa eta norberaren irabazia edo taldearena, baizik eta talde baten edo lurralde baten premiei erantzutea, gizartearen interesa bilatuz, betiere. Gehiegizko xehetasunetan sartzeko asmorik gabe, pertsona horiek hiru taldetan sailka ditzakegu:

- Ekimen horietan parte hartzen duten pertsona ekintzaileek eta bultzatzaileek, lehenik, *gizartearen konprometituta dagoen mundu erlijiosoari lotutako esperientziak* izan dituzte aurretik. Oinarriko komunitate kristauen eta elizaren erakundeen kasua da (FIARE Proiektuaren kasuan, REAS eta Caritas-en bitartez, eta Emaús Gizarte Fundazioaren kasuan); edo Amayuelas Proiektuaren kasuan, hirurogei eta hirurogeita hamarrek hamarkadetan nekazari eskoletan landa eremuko mugimendu kristauarekin lotura izan duten pertsonak (Juventud Obrera Cristiana - JOC eta Hermandad Obrera de Acción Católica - HOAC).
- Ekimen horiek sustatutako pertsonen bigarren taldeak *borroka sindikalaren eta politikoaren eremuan* du jatorria. Hirurogeiko eta hirurogeita hamarrek hamarkadetako borroka politikoetan nolabaiteko ibilbidea izan duten pertsonak dira, gizarte berri baten aldeko borroka horrek forma berriak har ditzakeela pentsatzen dutenak, bereziki ekoizpenaren eta kontsumoaren alorrean. Hori da, esate baterako, Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S.Coop erakundearen kasua; erakunde horren hasierako talde sustatzailean borroka sindikalaren

eta politikoaren eremutik datozen hainbat pertsona daude. Berdin gertatzen da Trévol kooperatiban, zeinen jatorrian dauden mezulari enpresa batetik kaleratutako langileak; langile horiek lan elkartuko kooperatiba bat sortzea erabaki zuten, autokudeaketan oinarritutako kudeaketa sistema horizontalarekin eta mezularien lanari duintasuna emateko eta profesionalizatzeko asmoarekin. Ondoren, auzoetako mugimenduetatik zetozten pertsonak elkartzen joan ziren.

- Hirugarren taldea *gizarte mugimenduetatik* datozen pertsonak osatzen dute. Horietako batzuek nahiko ibilbide luzea izan dute laurogeiko eta laurogeita hamarrek hamarkadetan sortutako mugimendu sozial berrietan. Hori da, esate baterako, Aldauri Fundazioaren kasua, Bilboko auzoetako (Bilbo Zaharra, San Frantzisko eta Zabala) auzo eta gizarte taldeen ehunari lotutako elkarte eta pertsonen esperientzietatik eta lanetik abiatuta sortu baitzen. Azken urteetan gizarteratzearen eta laneratzearen alorrean eta toki garapenaren alorrean abian jarritako hainbat proiektu eta biltzen ditu, helburu garbi batekin: ekonomia sozialaren, solidaritatearen eta herritarren parte-hartzearen printzipioetatik abiatuta, Bilboko auzo altuen erabateko zaharberritzea eta garapenaren zerbitzura lan ekimenak eta parte-hartze guneak sustatzea, denboraren bankuen bitartez, esate baterako. Sartu Federazioaren jatorria ere antzekoa da. Laurogeiko hamarkadan, drogazaleen taldearekin lan egiten zuten irabazi asmorik gabeko erakunde asko eta asko sortu ziren. Hasieran, laguntza eskaerari erantzutea zen lehentasuneko helburua. Era horretara, Sartu 1988. urtean sortu zen, eremu horretan lan egiten zuten eta gizarte zerbitzuak eskaintzen zituzten Euskadiko hainbat elkarteren koordinaziotik abiatuta. Gainera, testuinguru horretan, Eusko Jaurlaritzak pobreziaren kontrako legea jarri zuen abian. Hainbat elkarteren gogoetaren bitartez, laguntza zerbitzuak emateaz gainera, beste urrats bat egin behar zela pentsatu zen, eta gizartean eta lan munduan txertatzeko programak eskaini nahi zituzten. 4 lan talderen bitartez (elkarreak), Sartu proiektuaren taldea sortzen joan ziren. Era horretara, 1991. urtean Federazio bat sortu zuten, eta elkarrean egitura juridikoa aldatu zen.

Bada beste kasu aipagarri bat Asociación Cultural Traficantes de Sueños izenekoa. Elkarte horren jatorrian izaera alternatiboko gizarte mugimenduei loturiko pertsonak daude (okupazioaren mugimendua, antimilitarismoa

eta intsumisioa, feminismoa, mugimendu internazionalista), sorkuntza guneak eta prestakuntza politikoaren alorrerako topaguneak bilatzen dituztenak, liburua gizarte eraldaketarako tresna gisa erabiliz.

Hori da, halaber, Espanica S. Coop. erakundearen kausa; ekimen horren atzean nazioarteko lankidetzaren lanari loturiko pertsonak daude, adiskidetasun hispaniar-nikaraguarreko Rubén Darío elkartearen barruan. Elkarre horrek nekazarien sektoreko lan kooperatiboari laguntzeko proiektuak egiten zituen. Ekimen horren bitartez, laguntza gainditzen saiatzen dira, proiektuen bitartez, eta saiatzen dira, halaber, kafearen nazioarteko merkataritzak balio katearen ondatsunen banaketan eragiten dituen desberdintasunei erantzuten; horretarako, ekoizleak fase guztien jabe izan daitezten bultzatzen dute, hau da, hasi ekoizpenetik eta industrializazioraino eta merkataritzaraino, gutxieneko prezioa ordaintzetik haratago.

Beraz, erakundearen egonkortasuna bermatu duten, beren gizarte legitimazioaren oinarriak ezarri dituzten eta barneko lidergoko prozesuen iturria izan diren pertsona horien profila askotarikoa da, inondik ere. Pertsona horiek elizari loturiko erakundeen alorretik datoz, iraganean eremu politikoan edo sindikalismoan militante izandako pertsonak dira; baina era askotako erakunde sozialen munduan ibilbide luzea izan duten pertsonak ere badira, hala nola, bakearen aldeko mugimenduetan, talde feministetan, giza eskubideen aldekoetan, ingurumenaren alorrekoetan edo nazioarteko lankidetzako taldeetan.

Hala eta guztiz ere, sortutako lidergo moduei dagokienez, *izaera karismatikoko bakarkako lidergoek lidergo kolektiboen aurrean pisu nabarmena dutela* ikusi ahal izan da. Baina ezaugarri hori ez da bakarrik ESS arloko ekintzailetzetan eta ekimenetan gertatzen; edonola ere, horien ezaugarriak kontuan hartuta, gai horri buruzko hainbat gogoeta egitea komeni da.

Erakundearen bizitzan zehar, organizazio guztietan ikusten da talde bat, txikia gehienetan, bi edo hiru pertsonen osatua, lidergo sendoa izan duena. Pertsona horiek ezaugarri oso bereziak dituzte, eta lidergo sozialerako gaitasunak dituztela erakutsi dute aurretik ere hainbat ekimenetan (bizitza politikoan edo sindikalean, edo komunitateko edo gizarte mugimenduen alorreko beste eremu batzuetan). Pertsona horiek markatu dute, oso modu nabarmenean gainera, erakundearen ezaugarriak

eta etorkizuna; horien iritziak eta erabakiak funtsezkoak izan dira eguneroko bizitzan, baina batez ere krisi egoerak sortu direnean eta ekintzailetzek erakundearen etorkizuna markatu duten erabakiak hartu behar izan dituztenean.

Lidergo karismatikoen abantaila bat dute: erakundeek, horiei esker, une jakin batean garrantzizko erabakiak hartzeko behar adinako buruargitasuna izan dezaketen pertsonak dituzte eta, aldi berean, erakunde baten pertsonen erreferenteak izan ditzakete, erakundearentzat garrantzizkoak diren erabakiak hartzeko unean. Hau da, zurtasuna eskaintzen dute taldeko irizpideei eta lehentasunei dagokienez, eta horiek erakundearen kohesiorako osagai sendo gisa funtzionatzen dute. Legitimitate iturri ere badira, ESS arloko erakundeentzat korapilatsuak diren gaietan erabakiak hartzeko orduan; erakunde horiek, gainera, behin eta berriro aurre egin behar izaten diote merkataritza harremanek berezkoak dituzten eraginkortasunaren logikak solidaritatearen eta eragin sozialaren maximizazioaren logikaren barruan txertatzeko etengabeko premiari, geroago ikusiko dugunez.

Hala ere, lidergo mota horrek hainbat desabantaila ditu, ezin ahaztu litezkeenak; izan ere, taldearen ikaskuntza prozesuak zailtzen dituzten funtzionamendu dinamikak eragin ditzakete eta, aldi berean, erakundeak horiez jabetu litezke, nahiz eta erantzukizunak hartzearen bideetik izan, bai gauzak ondo irten direnean bai akatsak egin direnean.

Egoera horien aurrean, joera hori lehengoratzeko asmoz *ez da estrategia nabarmen definiturik ikusi*. Egiazta daiteteke, beharbada, nolabaiteko kezka orokor bat badela gai horri heltzeko orduan, eta hori gauzatzeko modurik eraginkorrena pertsona taldeak erakundearen bizitzan gehiago inplikatzeko dela, nortasuna erakundearen helburuekin eta estrategiekin indartuz, hainbat alorretako prestakuntza planen bitartez, bai gai orokorrekoak (ekonomia solidarioan parte hartzearen zentzua eta esanahia, etab.) bai barneko kudeaketari buruzkoak (finantza, kontularitza, antolamendua, etab.), eta parte hartzeko bide berriak egokituz eta zabalduz, esate baterako epe luzean, erakundearen plan estrategikoari buruzko eztabaidaren bitartez.



*"Nik ez dut lider definitu bat edo batzuk ikusi, parte-hartze egiturak zeudelako. Egia da bazeudela pertsona eragileak, baina ez naiz liderrak zirenik esatera ausartzen, ez behintzat guk lidertzat hartzen duguna kontuan hartuta –zuzentzen duena, eta haren eskemaren arabera funtzionatzen dute gauza askok–; aitzitik, honetan genbiltzan asko ez ginen hemen militatzen hasi, beste militantzia batzuetatik gentozen, eta hori da honako hau esaten duzun unea: sindikatuak ez du balio, gaur egun gauzak ez dira horrela aldatzen, ekonomia bestelako zerbait da, eta ekonomiaren parte bat elikadura da. Beraz, denak ez gatoz hezkuntza prozesu beretik. Nik ez nuen hori sekula ikusi. Baina zehazki ikusi nuen zenbaitek bere antolatze gaitasuna edo harremanetarako gaitasuna aplikatzen zutela, edo une jakin batean zer bide hartzeko ikuspegi orokorra aplikatzen zutela (...), eta horrek sortzen zuen talde eragilea." Ecogermen S.Coop, Gaztela eta Leon.*

*"Hainbat lekutatik, hainbat eskualdetatik gatozen jendea, landa eremuari bizirik eusteko ahalegina egiten ari garena. (...) Bide horretan, jende askorekin elkartzen gara..." Amayuelas Proiektua, Gaztela eta Leon.*

*Uste dut lidergo pertsonalizatu indartsu bat egon dela, eta alderdi soziala eta alderdi produktiboa bereizi egin badira ere, lidergo horrek beti lotu ditu bi alderdiak. Proiektu desberdina eta alternatiboa zela pentsatzen zen, eta Traperos de Emaús-en filosofia kolektibo osoa bateratzeko gunea zen. Emaús Gizarte Fundazioa, Euskadi.*

*"Uste dut garrantzikoa dela berritzea, ez dugu ondo egingen jakin. Orain arte, zuzendaritza taldea ia-ia ezinbestean berritzen joan da, eta ez da planifikatu. Positiboa izango litzateke berritze ordenatua egitea, ezin baita gauetik goizera egin (...) Uste dut erakundearen parte gisa, pilotutako esperientziak kudeatzeko gaitasun handia eman diela (...) lidergo partekatua izan dela ulertzen dugu, eta inor ez da ezinbestekoa." Sartu-Errroak, Euskadi.*

*"Ez da erabaki kontziente bat, baina ez da erraza gure elkartean 16 urteko esperientzia duen pertsona berri bat eztabaidetan erraz sartu ahal izatea, izutu egiten baita (...) Sartzen den jende berriak militantzia eremuetatik etorria behar du izan, izan ere, bestela ez du ondo funtzionatuko." Asociación Cultural Traficantes de Sueños, Madril.*

*"Gero eta jende gehiago sartu zen, eta denbora gutxian talde handia osatu zen (...). 1991n 40 lagun inguru geunden lanean. Taldea nahiko endogamikoa zen, hainbat klanekin, eta batez ere hainbat triburekin... Argi dago Sant Andreuko [auzoa] klana (...), eta gero sindikatuaren alderdirik ideologikoa, Coordinadora de Mensajeros en Lucha mugimenduari emandako borroka, batez ere harrobiko jendeaz elikatu zen... Irakinaldi unea zen, gizarte aseguru eskatzeko unea, eta mezularien alorra azaleratzen ari zen sektorea zen eta artean arautu gabe zegoen. Maila pertsonalenak izan ziren prozesuan lider izan zirenak." Trèvol, Coop., Katalunia.*

Bigarrenik, *lidergo pertsonalak oso maskulinizatuta daudela* egiaztatu da; alegia, aztertutako erakunde gehienetan, emakume gehiago badira ere ekimenean parte hartzen dutenak, lidergoak, bai historikoak bai gaur egungoak, gizonen esku daude. Gizarteko beste eremu batzuetan gertatzen den bezala, baina bereziki ESS arloko ekintzailetzetan eta ekimenean eta hirugarren sektorean oro har, azken urteotan gero eta emakume gehiago sartu dira, eta gaur egun gehiengo osatzen dute, argi eta garbi. Hala ere, zabalkunde hori ez da erabaki eremuetara eraman, izan ere, emakumeen parte-hartzeak eskasa izaten jarraitzen du horietan.

Egoera horren aurrean, ez da ikusi erakundeek egoera horiek gainditzeko *estrategia antolatua hartu dituztenik*. Kasuren batean, prestakuntza planak egiten dira genero berdintasunaren alorrean, etorkizunean beren Plan Estrategikoetan erakundeek kezka horiek kontuan hartu dituzten; edonola ere, gaur egun arte erakundeek ez dute lehentasunezko gaitzat hartu.

#### 5.4. Barne kudeaketa eta antolamendua: inplikazioa eta parte-hartzea

*"Bada biztanleriaren parte bat, kontsumo ekologikoaz hitz egiten dugunean, zama ideologiko bat dago atzean, hau da, kontua ez da besterik gabe kontsumitzea, bestelako gizarte baten aldeko proposamena baizik. Bestelako ekonomia bat dago horren atzean, jatorrizko ideia ekonomia alternatibotik abiatzen baita; gauza ez da besterik gabe kontsumitzea, baizik eta bestelako ekonomia bat egitea eta gauzak beste era batera egin litezkeela erakustea." Ecogermen S.Coop, Gaztela eta Leon.*

*"Bada inertzia moduko bat, elkartzen zaren unean, bada eramaten zaituen inertzia moduko bat, eta konpromiso hori azkenean... eskuzabaltasun eta gardentasun historia bat dago... horrela eraikitzen ari da proiektua."* FIARE proiektua, Euskadi.

Aztertutako esperientzietatik ondoriozta daiteke abian jarritako ekimenaren arrakastan garrantzi handikoa izan dela *pertsonen proiektuan izandako inplikazioa*, abian jarritako ekimenaren izaeran, premian eta zuzentasunean uste sendoa izanik. Erakundearen proiektuan sineste horrek hainbat alderdi izan ditzake.

Kasu batzuetan, proposatutako ereduaren diseinuan eta bideragarritasunean uste sendoa edukitzeak aukera eman du banku etikoa eraikitzeako eredu bat abian jarri eta sendotzeko, izan ere, ez denez ohiko modu bat, segurtasun dosi handiak behar ziren aurrera eraman nahi zen proiektuari buruz. FIARE Proiektuan, sorreratik beretik, izaera parte-hartzaileko eraikuntza eredu sozial bat sustatu da. Mota bertikaleko banku etikoaren beste ereduaren aurrean, ekimen honetan oinarri hartu da proiektuak izaera soziala duen aldetik duela bakarrik zentzua eta horrela baino ez dela posible. Eredu horrek aukera ematen du baliabide gutxiarekin, pertsona liberaturik gabe, eraikitzeako eta garrantzizko jarduera maila edukitzeako: pertsona askoren eta tokiko 100 talderen lan militantea du oinarri, eta horiek egiten dute ereduazaltzeko, hari buruzko informazioa emateko eta sensibilizatzeko lana.

Banku etikoa eraikitzeako eredu hori, gizartearen parte-hartzean oinarritua hain zuzen ere, berritzailea eta garrantzizkoa bada ere, ezin ahaztu diren mugak ditu, bereziki aurrezki eta mailegu kooperatiboaren eredu baterantz jotzen denean; izan ere, ereduaren egiturak bankuaren funtzionamenduaren ondoriozko eskakizunetara egokitu behar du, eta horiek eraikuntza sozialerako onak badira ere, ez dira hain onak bankuaren funtzionamenduari dagokionez. Gainera, funtsezkoa da irizpide etikoak eta bankuen eta finantzaren alorreko printzipioak elkarri egokitzea. Sensibilizazio lan politikoena eta jarduera finantzarioari dagokiona egiteko erakunde sarean eustea –hori ezingo baita araututako sektore finantzarioaren barruan egin– eta proiektu kooperatiboan gizabanako ugari txertatzea, horiek dira banku etikoaren eraikuntza sozial mota horrek etorkizunean aurrez aurre izango dituen erronketako batzuk.

Beste kasu batzuetan, uste sendo eta inplikazio maila horrek aukera eman du erakundearen hazkunde

bizkorraren ondoriozko krisi prozesuei (hazkunde krisiak) aurre egiteko; izan ere, horrek, besteak beste, alde handiak eragiten ditu erakundearen osatzen duten pertsonen inplikazio mailari dagokionez. Alde horiek distorsioak eragin ditzakete barne funtzionamenduan, bereziki enpresaren izaera juridikoa dela-eta alde horien ondoriozko erantzukizunak hartzen ez diren testuinguruetan erabakiak hartzeko. Zenbait kasutan, egoera horiek erakundearen izaera juridikoa aldatzea ekarri du ondorioz, beste une batean adierazi bezala.

Beraz, adierazi liteke, azterketan parte hartu duten esperientzien ustez, ESS arloko ekimenak ez direla bideragarriak, baldin eta inplikaturako pertsonak ez badute argi eta garbi parte hartzen, ez badago militantzia maila handirik eta proiektuan ez bada uste sendorik. Askotan adierazi ohi da era horretako ekintzaitzek ez dutela etorkizunik diru sarrerak eta enplegua sortzea bada sustatzen dituen arrazoi bakarra, eta proiektuaren zuzentasunean uste sendoa edukitzearekin zerikusia duten elementu gehiago behar direla.

ESS arloko ekimenetan, beraz, barne funtzionamenduan eta pertsonen erakundearen bizitzan duten parte-hartzean eta inplikazioan sortu dira batez ere krisiak, logikoa denez. Aztertutako ekimenek, oro har, pertsonen erakundearen bizitzan *parte hartzeko aukera ematen duten egiturak eta prozedurak edukitzen dituzte*. Parte hartzeko eta erabakitzeako egitura horiek erakundearen barneko araudiek arautzen dituzte. Kooperatiben kasuan, Kontseilu Zuzentzaileak eta bazkideen biltzarrak dira; horietako gehienetan, gainera, hainbat batzorde dituzte, eta horien bitartez bideratzen dute parte-hartzea eta erabakiak hartzeko prozesua hainbat mailatan. Bestalde, elkarre erako erakundeetan, berriz, Zuzendaritza Batzordeak dituzte, eta fundazioetan, berriz, Patronatuak, parte hartzeko eta erabakiak hartzeko hainbat maila eta egiturekin.

Hala ere, erakundeek barneko funtzionamendua eta kudeaketa arautzen duen barne araudia eta parte hartzeko egiturak edukitzeaz gainera, indarrean eduki behar dituzte, baldin eta parte hartzeko mekanismoak eta pertsonen inplikazioa sustatzeko dinamikak modu egokian funtzionatuko badute. Elkarriketetan parte hartu duten hainbat pertsonaren aipamenak laburtzen dituen hurrengo taulan ikus daitekeenez, hori izan da barne krisien jatorria ikerketan parte hartu duten erakunde gehienentzat.

"...Denon artean kudeatzen genuen [aterpetxearen kudeaketa kolektiboa]. Esperientzia horrek alderdi positiboak izan zituen parte-hartzeari dagokionez, baina baita alderdi ezin txarragoak ere, ezin izan baikenuen modu dinamikoan egituratu, eta horrek energia asko galarazi zizkigun. Nire ikuspegitik bazen funtsezko osagai bat dinamika hori galarazten zuena, inplikazio alde, hain zuzen ere. Era horretara, guk gehiegizko boluntarismoarekin eta jendearen parte-hartzea bilatuz, bada, denak berdin: pertsona bat, boto bat. Oso polita izan zen, eutsi ezina bihurtu zen arte. (...) hasierako gunekoak bakarrik gelditu ginen berriro ere. (...) Zalantzan jarri genuen berriro ere kudeaketa zuzena eta jende berria sartzea." Amayuelas proiektua, Gaztela eta Leon.

"... Funtzionamendu asanblearioa genuen. Sareetatik, mintegietatik, etab. jasotzen den guztia, eta prestakuntza partekatu egiten da denon artean, erabakiak denon artean har daitezten eta funtzionamendua benetan horizontala izan dadin. Bakoitzak bere espezialitatea du, baina, hala ere, prestakuntza partekatu egiten da, eta lan arlo bakoitzak bere koordinazio eremua du. Funtzionamendu asanblearioaren bitartez, ohiko zailtasunak agertzen dira (rolak, komunikazio formak...) eta saiatu gara funtzionamendu hori hobetzeko tresnak aplikatzen. Lehen mekanismo garbi bat zegoen, urteko batzarra bazkide guztiek. Nahiko batzar ahulak ziren, jendeak ez zuen parte hartzen, eta harremanak eguneroko bizitzan sortzen zirela konturatu ginen. Orain, bazkide guztiekiko harremanari (ekarpena egin duten bazkideak) eman diogu lehentasuna, eguneroko harremanaren bitartez." Asociación Cultural Traficantes de Sueños. Madril.

"2010. urteaz geroztik (orain urtebete) Koordinazio Batzorde bat jarri zen martxan, eta inflexio puntu bat egin zen zuzendaritza taldearen eta langileen artean, koordinazioa eta komunikazioa sustatzeko eta hobetzeko. Kontsulta organo bat da, eta hainbat pertsona zuzendaritza taldekoak dira. Horrek erraztu egiten du langileen eta zuzendaritzaren arteko bi noranzkoko komunikazioa." Emaús Gizarte Fundazioa. Euskadi.

"Ni 2001ean hasi nintzen Sartu Erroak-en, baina, nire ustez, prozesuen kalitatezko kudeaketari dagokion EFQM eredu hartu zueneko a une erabakigarrietako izan zen pertsonen inplikazioari dagokionez, uste baitut izugarri inplikatu ginela denak (...) nahiz eta beti egon den inplikazio handia, pertsona delako gure interes taldea (...) Prozesukako kudeaketa dugunez, pertsonen inplikazioa izugarria da, taldeetan pertsona guztiek, ez bakarrik arduradunek, zehazten dituzte beren helburuak, adierazleak, ekintzak." Sartu-Erroak. Euskadi.

"Hasieratik beretik egon da funtsezko osagai bat, prozesu guztiak definitu dituen: etengabe egon dira pertsona eragileak eta eragozpenak. Baita eragozpen bihurtzen diren pertsona eragileak edo beti pertsona eragile izaten jarraitzen duten pertsonak ere. Beti dago eragile/eragozpen hori (beti ez da pertsonengan bi ezaugarriak sortzen)." Ecogermen S.Coop, Gaztela eta Leon.

Egiaztatuenez, asko alda daitezke *pertsonen parte-hartzea eta inplikazio maila* erakundearen eguneroko kudeaketan. Parte-hartze mailen eta inplikazio mailen arteko alde horiek arrazoi askoren ondorio dira, eta hainbat azalpen eman daitezke hori argitzeko.

Kasu batzuetan, aurreko atalarekin lotuta, erakundearen printzipioak behar adina ez aplikatzea, erantzukizuna pertsona gutxi batzuetan pilatzea (batzuetan pertsona bakar batean), izaten da kontua: izan ere, taldeko organoek arreta gutxi jartzen diote eta lider individual indartsuak daude, bai historikoak –erakundearen denbora asko egon diren pertsonak– bai orain dela gutxi sartutako pertsonak, lidergo hori gauzatzeko gai direnak. Era horretako funtzionamenduak, halaber, erabaki okerrak hartzea eragin dezake, eta erabaki horiek erakundearen etorkizuna arriskuan jartzea; izan ere, taldearen kontrola eta zaintza dira era horretako egoeren kontrako antidotorik onena. Hori gertatuta da aztertutako hainbat kasutan, eta baieztatu daitezke, gainera, hartutako erabakietan (bai ekonomia-finantzaren alorrean bai beste alderdi estrategikoetan) era horretako akatsak egiteko arriskurik ez duen erakunderik ez dagoela. Edonola ere, informazioa partekatzen ez den erakundeetan, askoz ere errazagoa da hori gertatzea.

Beste kasu batzuetan, parte-hartze mailek lotura zuzena dute *erakundearen dimentsioarekin*. Oro har, erakundea handitzen den neurri berean txikitzen da sartzen diren pertsona berrien parte-hartze eta inplikazio maila. Martxan den proiektu batean sartzeak –proiektua hazten den abiadura berean parte hartzeko dinamikak eta mekanismoak berrikusteko gai ez den proiektu batean sartzeak– ondorioz ekar lezake, askotan, langile edo bazkide berriek etorkizuna bermatuko dien enpleguaren bilaketatzat hartzea sarrera hori; baina horrek ez du aldaketarik eragiten barne kudeaketa prozesuetako inplikazio mailan, ezta kooperatiben kasuan ere.

Beste kasu batzuetan, *erakundearen helburu orokorrak behar adina ez ulertzea* izaten da parte-hartzerik ezaren azalpena. Inplikaziorik eza hainbat arrazoiren ondorio



izan liteke: proiektua, haren historia, ibilbidea eta barne baldintzak orokorrean ondo ez ulertzeagatik, baina baita helburu pertsonalak erakundearen helburu kolektiboaren aurrez aurre egoten direlako ere (hiriko bizimodua nahi ez izatea, giroz aldatu nahi izatea, modak, etab.). Bazkide bihurtzen diren pertsonak helburu partzial jakin batzuk bilatzen dituzte erakundearekin bat egiten dutenean, baina ez dute interesik jartzen enpresaren printzipio eta helburuen parte diren beste batzuetan. Adibidez, gerta liteke kontsumo ekologikoaren ekimen batekin bat egiten duten zenbaitek, osasuntsu kontsumitzeko baino ez bat egitea. Baina kontsumo ekologikoko kooperatiba edo elkarte batek, beste helburu batzuk ere baditu, hala nola: ekoizpen iraunkorraren alde egitea, ekoizleei zuzenean laguntzea, birziklatzea, kontsumo arduratsua egitea, helburu horiei buruzko kontzientzia sortzea, pentsamendua sortzea eta beste ekonomia mota bati laguntzea. Kasu batzuetan, konpromiso horrek kontsumo maila jakin batzuei uko egitea dakar, mila eurotik hurbileko edo haren azpitiko soiltasuneko bizitza, bizitzeko aukera bat. Beharrezko baliabideak sortzeko iturria izateaz gainera, erakundeko pertsonak funtsezkotzat hartzen dituzten balioak praktikan jartzeko modu bat ere badira, desberdina den zerbaiten kide izatearen sentipena.

Inplikazio maila txikitzea azal dezakeen beste faktoreetako batek zerikusia du *erakundearen antzinatasunarekin eta* laurogeita hamarreko hamarkadan gertatu zen *belaunaldi aldaketarekin*, ikusi zenean militantzia soziala eta arazo sozialekiko konpromisoa txikitu egin zela, eta hori ESS arloko erakundeetara ere iritsi da eta horietan islatzen da. Aurretik aipatu bezala, ESS arloko ekintzailetzak diharduten inguruneari estu lotuta jaiotzen eta bilakatzen dira eta, hortaz, oso irazkorrak dira bertan gertatzen diren aldaketei dagokienez. Kontzientzia eta inplikazio sozial handieneko pertsonak eta taldeak edukita ere, ez daude gure gizarteak azken hamarkada hauetan izan dituzten aldaketen eraginetik kanpo.

Parte-hartze mailan sortutako aldeak pertsona eta/edo talde eta erakunde ugari biltzen diren *ekimenen logikatik beretik* ere azaldu litezke eta, hortaz, normala ere izan liteke inplikazio maila desberdinak egotea. FIARE proiektuak, esate baterako, egitura berri bat eta funtzioen definizio berri bat hartzen ditu arazo horiei aurre egiteko, baina, bertan, konpromiso maila desberdinak antzematen dira. Alde batetik, sortu zirenetik beren oinarri soziala babestu duten erakundeak daude, nolabaiteko distantziara mantentzen direnak, eguneroko

funtzionamenduan inplikatu gabe. Proiektuan parte hartzen duten ekonomia solidarioaren alorreko beste erakunde batzuek interes handiagoa erakutsi dute, baina baliabide eta gaitasun eskasak dituzte gehiago inplikatu ahal izateko. Azkenik, hirugarren talde batek pertsonak eta baliabideak jartzea erabaki du, eta horiek osatzen dute Batzorde Betearazlea eta Fundazioaren Patronatua. Esan liteke, hortaz, erakunde konprometituenen ustez, batzuk eraikitza etorri direla, eta beste batzuk babesa ematera, banku etikoko ekimen baten alde daudelako.

Erakunde gehienek ez dute pertsona sartu berrientzat ez *murgiltze protokolorik ez harrera planik*; ez zaie azaltzen erakundea zer izan den eta gaur egun zer den; ez dago erakundearen jatorria, zentzua eta ibilbidea bildu eta azaltzen duen memoria historikorik. Kasu batzuetan, harrera prozesu hori ordu pare bateko hitzaldi txiki batera mugatzen da. Garrantzizkotzat hartzen bada ere ESS arloko ekimen batean bazkide edo kide gisa sartzen diren pertsona guztiek haren aurrekariak eta ibilbidea ezagutzea, ez da erraza izaten erakunde handietan; dena dela, ezagutza hori ez da garrantzizkotzat hartzen lidergo indibidualak eta lidergo historikoak sendotzeko asmoarekin, baizik eta erakundea modu orokorrean ulertu ahal izateko, bertan inplikazio handiagoa edukitzeko eta, era horretara, krisi eta aldaketa uneetan tresna hobekak edukitzeko.

Zenbait kasutan, esperientzia historikoa eta erakundearen kultura mekanismo ez formalen bitartez helarazten dira (noizean behingo harreman pertsonalak, erakundearen historiako osagaiak eta prozesuak agertzen diren bilerak edo biltzarrak, festak edo ospakizunak, etab.), eta horiek, askotan, ikaskuntza kolektiboa galarazten duten gehiegi zatitutako kontakizunak dituzte, hau da, ez dituzte erakundearen balioak argi eta zehatz komunikatzen, edo eragotzi egiten dute erakundearen aurreko gatazken edo igarotakoen emaitzak eta horietan lagun-garri izandako osagaiak behar adina argitzea.

Zenbait erakunde *antolamenduaren alorreko neurriak* hartu dituzte, esate baterako, Kontseilu Zuzentzailea osatzen duten pertsonen erdia urtez urte txandakatzeari, kooperatibaren dinamikan gero eta langile gehiago sartzeko; edo sarean parte hartzera bultzatzea, txandaka (Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S. Coop); beste batzuetan, batzarraren funtzionamendua hobetzeko tresnak eta prozedurak aplikatu dira (Librería Asociativa Traficantes de Sueños). Elkarte horretan, modu asanblearioan funtzionatzen dute. *"Lan eremu*

*bakoitzak bere koordinazio espazioa du. Funtzionamendu asanblearioaren ohiko zailtasunak sortu dira (rolak, komunikazio formak). Urte hauetan zehar, beste talde eta beste esperientzia batzuetan ere parte hartu dugu aldi berean, hau da, ez gara hutsetik hasi funtzionamendu mota horrekin, eta hainbat tresna jarri ditugu praktikan, sistema asanblearioari eutsiz betiere, nahiko modu aberatsean. Gai zehatzak direla-eta blokeo handiak izan ditugunean, tresnak sortzen joan gara. Adibidez, orain dela urte batzuk 4 batzar mota jarri genituen martxan: proiektu osoaren koordinazioa, alorrez alorrekoa, prestakuntzaren eta eztabaidaren alorra eta beste bat ludikoagoa".*

Sartu-Erroak Federazioaren kasuan, EFQM<sup>33</sup> prozesu bidezko kudeaketa eredu ezarri zenean, aldaketa handia gertatu zen, eta horrek erraztu egin zuen erakundeko kide guztien inplikazioa. Diseinuari eta ezarpenari dagoen faserako, Gipuzkoako Aldundiaren diru-laguntza bat jaso zuten; laguntza hori funtsezkoa izan zen zeharkako prozesu mota horiek bideratzeko. Kudeaketa eredu hori ezarri aurreko funtzionamenduak parte-hartzea errazten zuela uste badute ere, horren ondoren garrantzizko hobekuntza egon zela pentsatzen dute. Prozesu eta proiektu bidezko kudeaketa sistema bati bide eman zioten; sistema horren arabera, lan talde guztietan dituzte finkatuta pertsona guztiek beren helburuak, adierazleak eta ekintzak. Gainera, kudeaketa eredu horrek sortzen duen sistematikak prozesuak sistematizatzen laguntzen du, bai eta ezagutza eta erakundearen beraren lan tresnak helarazten ere. Eredu hori, hasieran, enpresa txiki eta ertainei bideratuta zegoen, oso hizkuntza tekniko eta enpresaren mundukoa zuen, eta horregatik izaten zen konplexua hori ezartzea. Osagai horiekin guztiekin, EFQM eredu elkarten errealitatera egokitu zen, eta baita esku-hartze sozialaren jardura eremura ere; eredu hori, oro har, oso emaitza onak ematen ari da, elkarriketatik parte hartu duten pertsonen arabera.

Erakundeek, oro har, *oso ondo dakite zer garrantzitsua den eta zer balio duen barne prestakuntzak* era horretako egoerei aurre egiteko tresna gisa; baina, oro har, ez dago prestakuntza planik (ekonomia solidarioa, generoa, ingurumena, prestakuntza tekniko-profesionala, etab.), eta dagoen kasuetan, horien inplementazioa oso aldakorra da eta ez da batere sistematikoa, parte-hartze maila txikiekin.

Pertsonen erakundearen inplikazioa eza gainditzen ahalegintzeko hartutako estrategietako bat, nahiz eta orain dela gutxi hartu, erakundearen *Plan Estrategikoa* izan da. Era horretara, erakundearen zer den eta datozen urteetan zer izan nahi duen definitzeko prozesuan parte hartzea bilatzen da. Plan Estrategikoa osatzeko prozesua parte hartzeko mekanismoak eta elkar ezagutzekoak ezartzeko eta indartzeko aukera bat izan litekeela pentsatzen da eta, orobat, aukera bat dela ESS arloko ekimen bateko kide izatearen sentipena indartzeko, ikaskuntza kolektiboa bultzatzeko, kideen arteko ezjakintasun oztopoak gainditzeko eta kide izatearen eta komunitatearen loturak estutzeko. Kasu batzuetan, zenbait konplexu konpontzeko modurik onena dela pentsatzen da, esate baterako, ekimenean alderdi sozialaren eta enpresari dagokion alderdiaren arteko harremanak, produkzioaren eta alderdi sozialaren arteko tirabirak konpontzeko, bi funtzioak modu paraleloan eramateko; hori guztia oso zaila da ikuspegi bertikal eta hierarkikoen bitartez.

Hainbat erakunde azaldu dute Plan Estrategikoak egiteko asmoa dutela eta erabakia hartu dutela (Emaús Gizarte Fundazioa, Eko3R S.Coop, Aldauri Fundazioa, Sartu Federazioa, etab.). Horietako batzuk bete-betean sartuta daude prozesu horretan, baina denak ez daude fase berean. Erakundearen baitan planak eztabaidatzeko prozedurak ere ez dira denak berdinak. Batzuetan, zuzendaritza organoetan jarri da eztabaida abian eta, gero, erakundearen beste instantzietara zabaldu da. Zereginari, Ikuspegiari, Balioei eta Ildo Estrategikoei buruzko hasierako eztabaida eta definizioa zuzendaritzako pertsona talde txiki batek egiten du eta, gero, erakunde osora eramaten dira haien ondorioak eta proposamenak, bertan sortzen diren iritzia eta iradokizunak biltzeko. Beste kasu batzuetan, berriz, eredu horizontalagoen alde egin da, hain zuzen ere, gogoeta estrategikoko prozesuetan erakunde osoa sartu nahi duten ereduaren alde, barneko legitimitatea berreraikitze modu gisa edo taldeko proiektuarekiko motibazioa sustatzeko baliabide gisa. Zenbait kasutan, Espanica S.Coop edo Amayuelas Proiektuaren kasuetan esaterako, erakundearen estrategia berrikusteko prozesuak garrantzi handia hartu du eta, horren ondorioz, goitik behera berraztertu da esperientziaren orientazioa; horren eraginez, bestalde, jardura bera ere mantsotu egin da, bestelako oinarrien eta funtzionatzeko moduen

<sup>33</sup> EFQM Bikaintasun Eredua 1991n sortu zen, erakundearen autoebaluaziorako lan esparru gisa eta Kalitatearen Europar Sarian lehiatzen zirenak epaitzeko oinarri gisa. Sari hori 1992an eman zen lehen aldiz. Eredu hori da, hain zuzen ere, Europar gehien erabiltzen dena gai horretan, eta Europako Kalitate Sari gehienetan, nazional zein eskualdekoetan, erakundeak ebaluatzeko oinarri bihurtu da.

gainean eraberritu da eta parte-hartzaileak beraiek ere berri egin dira.

*“Uste sendoa dago balio kooperatiboan. [Erakundearen krisi garaian] asko eztabaidatu da. Batzar bakarra egitetik astero batzarrak egitera. (...) Defizit politikoa dago parte-hartzeari dagokionez, eta hori aberastu egin behar da. Baina Espanican kooperatibismoa ezarri da.” Espanica S.Coop, Madril.*

*“Jendeak ez zuen proiektua fundatzaileek bizi zuten modu berean bizitzen; esentzia galtzen hasi ginen, eta 6 hilabetera bazkide egiten hasi ginen; denboraren ondoren ondorioztatu genuen bazkide asko geundela, baina jendeak ez zuela inplikazio maila bera. (...) “Pertsona hau Trèvolekoa izateko jaio da”.. Errepikatu egin dira konfiantza eta mesfidantza zikloak, jende berriari gehiago irekitzeko eta gutxiago irekitzeko zikloak. Saio bat egin genuen eta Kontseilu Zuzentzailea berri egin genuen, Batzar Nagusiaren erabakiz, jende berriarekin, eta arazo larriak izan genituen (kudeaketari dagokionez, erabaki okerrak...)”. Trèvol, Coop., Katalunia.*

*“Harrera prozesu bat dugu, eta pertsona berri bat sartzen denean bi egun eskaintzen dizkiogu hasierako harrera planari. Pertsonak erakundearen duten inplikazio mailak ez du horrenbesteko lotura antzinatasunarekin, jarreraren eta konpromiso mailaren mende dago gehienbat (...), zenbaitek bi urte daramatzate eta oso konprometituta daude, eta beste batzuek hogeitau urte daramatzate eta ez dute horrenbesteko inplikaziorik, nahiz eta aukerak izan. Bada jendea parte hartu nahi ez duena edo konprometitu nahi ez duena! Eta hori hala da. (...) Garrantzizko unea da orain Sartun; gogoeta egiten ari gara eremu juridikoan eta antolamenduen eremuan, eta orain arte ondo funtzionatu duena hartu eta hain ondo funtzionatu ez duena aldatzen ari gara”. Sartu-Erroak. Euskadi.*

## 5.5. Merkatuaren eskakizunetara eta inguruneke baldintzetara egokitzea

*“Erakunde anitzak; nabarmendu nahiko nuke FIARE Cataluña prozesuaren garrantzizko osagai bat aniztasuna dela, gure ustez horrek izan behar baitu osagai nagusia prozesu osoan banku erabat eraginkorra izatera iristen garenean, ekonomia solidarioaren eta printzipio etikoaren gainean erakitako kooperatiba bat.*

*Finantza solidarioetan aurrera egiteko premia (...) jendea ohartzean sektore hori guztia, hirugarren sektorea, eta ekonomia alternatiboa finantzatzeko duen tresna edukitzeko premia dagoela, orduan, zabalkunde kanpainetan, tailerretan... oinarri hartuta eraikitzen joango da sektorea” FIARE Proiektua, Bartzelona.*

*“Dendan saltzeari utzi diogu eta banaketan eta bezero bakar batean jartzen ari gara arreata; segmentu espezifikoa finkatzen ari gara, hala nola, kontsumo kooperatibak, eskolak eta denda espezializatuak. Orain arte, era guztietako bezeroei saltzen genien; aholkulari bat laguntza eskaintzen ari zaigu prozesu horretan, Katalunian gizarte ekintzailetzako sari bat salgaietan ordaintzeko modu gisa”. Trèvol, Coop., Katalunia.*

*“Enpresa helburuek eta helburu sozialek elkar jotzen dute, batzuetan, eta etengabe birdefinitu behar dute eraginkortasunaren kontzeptua... proiektuak egokitzen egon behar dugu etengabe.” Emaús Gizarte Fundazioa. Euskadi.*

*“Merkatu eta herrialde bakoitzaren premiak eta bezeroen gustuak identifikatu behar ditugu, eta premia horietara egokitzen jakin behar dugu.” Eko3R S.Coop. Euskadi.*

*“Garrantzi handiagoko proiektuak ditugunean, beharrezkoa da enpresa kudeaketaren mailako gaitasunak hobetzen joatea, gure iraunkortasuna ziurtatzeko; finantzaren, merkataritzaren alorreko estrategia (...) Bestalde, sinergiekin baliatu behar dugu, eta baita Sartuko elkartearen eta ekonomia solidarioko sarea osatzen duten erakundeekin babesaz ere”. Sartu-Erroak. Euskadi.*

Aurretik aipatu bezala, merkatuko lehiakortasunaren dinamika eta, oro har, kapitalaren ikuspegitik (etekin pribatua maximizatzea) eta ez pertsonen premietatik abiatuta diseinatutako erakunde ekonomikoaren esparruan jarduteko premia kontraesan eta tirabira askoren iturri dira ESS arloko enpresetan. Aurretik aipatu bezala, pertsonen bizitza, ongizatea eta ondo bizitzea eta ingurunearen iraunkortasun ekologikoa berregitea helburu duten ekoizpen, banaketa, finantziario eta kontsumo logikak abian jartzeko saio bat dira ESS enpresak.

Illo horretatik, ESS arloko enpresek gizartearen eta ingurumenaren alorreko hainbat helburu lortu behar dituzte eta, aldi berean, gai izan behar dute beren jarduerarako premiazkoak dituzten diru sarrerak ziurtatzeko. Kasu askotan, helburu horiek ez dira epe laburrean bateragarriak izaten, eta aukera konplexuak eragiten dituzte, erakundearen legitimitatea hondatzen joan litezkeenak, batez ere finantzaren alorreko helburuak lortzeko enpresaren konpromiso sozialak

eta enpresaren beraren aldatzeko asmoak sakrifikatu behar badira. Beste kasu batzuetan, jardueraren beraren baldintzek (prestakuntza premia bereziko langileak, edo bazterketa egoera pertsonalak edo sozialak, etab.) zaildu egiten dute jarduera sektore berean diharduten enpresa tradizionalerako kudeaketa mekanismo tipikoak martxan jarri ahal izatea.

Aurrekontu publikoak gero eta urriagoak diren eta es-tatuaren birbanaketaren bidez finantzaketa lortzeko gero eta zailtasun handiagoak dauden testuinguruan, ESS arloko erakundeek indar eragile nagusia etekinaren bilaketa duten enpresa pribatuekin batera jarduten dute merkatuan. Lehiakortasuna, kasu askotan, prezioen alorrekoa izaten da, eta nabarmentzea zaila den eta sartzeko oztopo gutxi dituzten sektoreetan gertatzen da batez ere, ESS arloko enpresek eskainitako ideiak, produktuak eta zerbitzuak erantzuna jaso dezaten lehiakideen aldetik. Gertatzen da, halaber, merkataritzaren eremuan elkar eragiteko moduek eta diru eraginkortasunaren eta epe laburreko eraginkortasunaren logikek ez dietela ESSko enpresen ADNari erantzuten. Bestalde, enpresaren kudeaketa tresnak eta erremintak zehazki kapitaleko enpresen esku-hartze logikari begira diseinatuta daude.

Hala ere, enpresa diren aldetik, ESS arloko ekintzaitza gehienek enpresaren alorreko estrategiak hartu behar izan dituzte, krisi garaian tokian tokiko eta unean uneko baldintza zehatzei aurre egiteko, eta ez beti horiek onak diren uste sendoarekin, proiektuaren bideragarritasuna bermatzeko beharrezkoa delako baizik.

Zenbait kasutan, *merkatuan jardutearen ondoriozko eskakizunek* baldintzatu dituzte estrategia horiek, bereziki bideragarritasuna zuzen-zuzenean lehiakortasun handiko baldintzetan jarduteko gaitasunarekin lotuta dagoen ekimenen kasuan. Egoera horietan, enpresek estrategia ugari hartu dituzte: kasu batzuetan, batez ere produktuak hobetzera eta produktu eta zerbitzu berriak bilatzera bideratuak; eta beste kasu batzuetan, dauden produktuentzat merkatuak zabaltzera bideratu dira estrategia horiek.

Egoera hori guztiz ohikoa da ESS arloko enpresetan eta, hori horrela dela erakusteko, ikerketa honetan bildutako hainbat adibide aipatuko dira. Esate baterako, Eko3R kooperatiban, sortu zenetik produktua etengabe hobetzeko eta azken produktu eraginkorra eta lehiakorra (erabilitako olioko ontzia eta edukiontzia) lortzeko helburuan jarri zuten arreta, eta baita erabilitako oliok

biltzeko zerbitzu oso bat eskaintzeko helburuan ere. Geroago, ordea, balio katea amaitzeko xedez urrats berri bat egitea proposatu zen: bildutako oliolari aplikazio zehatza eta aintzat hartua bilatu zitzaion, produktuaren arrakasta eta kooperatibaren etorkizuneko bideragarritasuna bermatzeko.

Emaús Gizarte Fundazioaren kasuan, 90eko hamarkadaren hasierako krisiaren ondorioz –Gipuzkoako Foru Aldundiak ez ordaintzeak, Alemaniako birziklatzearen eraginez paperaren prezioa jaisteak eta birziklatzearen sektorean paper lantegiek zuten gaitasunak eragina–, produktu eta zerbitzu berriak bilatu behar izan ziren hiri hondakin solidoen prebentzioa sustatzeko (altzarien, arroparen, tresnen eta liburuak biltzeko eta salmenta), tresna elektriko eta elektronikoetako hondakinak kudeatzeko, bidezko merkataritzako produktuak merkatuatzeko, berrerabilitako materialekin ehunezko produktuak egiteko (pvc-zko publizitate poltsak) eta 2010ean menpekotasunak dituzten pertsonentzat laguntza teknikoak berreskuratzeko eta banatzeko (aulki gurpildunak, ohe artikulatuak...).

Bestalde, etorkizunari begira, negozio eta sektore berrietan sartzeko gaitasuna duten beste era bateko erakundeetara (administrazio publikoak, enpresak) zabaltzea proposatzen da, eta enpresa jardueran garrantzia duten bazkideekin batera ikerketa eta azterketa proiektuetan parte hartzen da, hala nola, komunikazio klusterra, etxetresnen trazabilitatea esperimintatzeko, eta Gaiker eta Ingemesarekin, beste hondakin teknologikoak erabiltzeko eta berreskuratzeko. Azkenik, iraunkortasunerako hezkuntza izeneko eremua sendotzea proposatzen da (EES, erosketa publikoa, ikaskuntza soziala, etab.); horrek adierazten du, halaber, ingurumenaren alorraren eta garapenerako eta iraunkortasunerako bidezko merkataritzari loturiko hezkuntzaren aldeko apustua sendoa dela.

Zenbait kasutan, nazioarteko prezioek zaildu egiten dute ekimenaren bideragarritasuna; hala gertatzen ari da, esate baterako, Espanica S. Coop.en: zailtasunak dituzte kafearen prezioak altuak direnean eta nekazarien leialtasuna lortu behar dutenean eta produktua zerbitzatzeko konbentzitu behar dituztenean. Egoera horretan proposatzen den estrategia honako hau da: kafearen *erakunde ekoizleekin egonkortasun harremanak indartzea*, erosketa hutsaz haratago. Bestalde, beste aukera batzuk ere hartzen dira kontuan, hala nola, dibertsifikazioa: bidezko merkataritzako produktu berrietan sartu, kakaoaren merkatuan esate-

rako, eta baita espainiar merkatuko ekimenetatik datozen bidezko merkataritzako beste produktuetan ere.

Trévol kooperatibaren kasuan, hasierako ekimenak *eraldatu eta eduki ekologikoko eta ingurumeneko beste batzuk bihurtzen dira*, esate baterako, garbiketa modu tradizionaletik garbiketa ekologikoko beste modu batera eta ekomezularitzara aldatzea. Bestalde, on-line jokoei loturiko *negozio ildo berrien* aldeko apustua egin da (Trévol Informática). Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S.Coop.en kasuan, egokitzeko prozesuan kontsumo kooperatibaren aukerak beste produktu mota batzuetara zabaldu dituzte, hala nola, arropa eta zapatak. Librería Asociativa Traficantes de Sueños erakundeak egindako aldaketei dagokienez, aldaketa horiek teknologia berrien aldekoak izan dira, edukien ekoizpena hobetu dute, liburuaren etorkizunaren aldeko apustua egin dute Webguneen bidez, etab.

Beste estrategiatako bat ESS arloko ekimenen produktuentzako *merkatu berriak bilatzea* izan da. Bideragarritasuna frogatu duten produktu eta zerbitzuak dira, baina beste merkatu batzuetara zabaldu behar dute, bai ingurukoetara bai beste eremu batzuetakora, estatuaren barruan zein nazioartean. Hala izan da Eko3R S.Coop.en kasua: Euskadi barruan zabaldu nahi du (dagoeneko zerbitzuak eskaintzen ditu Gasteiz, Donostia, Güeñes, Balmaseda, Muxika eta Bermeon, eta harremanetan dira Bilbon eta Getxon eskaintzeko), baina baita Espainiako merkatuan eta Europakoan ere; izan ere, tradizio ekologiko handikoak dira, baina gurinaren eta margarinaren aldean olio gutxi kontsumitzen dute. Olio asko kontsumitzen duten Latinoamerikako zenbait herrialdetara jauzi egitea ez dute baztertu.

Beste kasu batzuetan, hartutako estrategiek *jarduera egiten den ingurune sozialaren eskakizunei* erantzuten diete. Esate baterako, Aldauri Fundazioaren kasuan (Konekta proiektua), enpleguan eta prestakuntzan oinarritutako lan eremutik garapen komunitarioan oinarritutako beste batera aldatu da; helburu den biztanlerian eragin handiagoa edukitzeko asmoz hartu zen erabaki hori. Era horretara, teknologia berrien prestakuntzaren alorreko proiektu berriekin hasi ziren, auzoko jendeari gizarteratzen laguntzeko asmoz (Bilboko Auzo Altuak) eta, poliki-poliki, komunitatearen garapenaren alorreko helburuak zituzten proiektuetara bideratu dira. Testuinguru horretan, Denboraren Banku batekin hasi ziren (DB) Auzoko jendearekin (Goiko Auzoak). Proiektu horretan erabiltzen zituzten teknologiak aztertzean, pilatutako

ezagutzaz baliatu eta Denboraren Banku bat on-line zabaltea erabaki zuten. Software librearen bitartez, programa bakun bat egokitu zuten proiektuak kudeatzeko, tresna bakun bat behar baitzuten teknologia berrietan oinarritzko maila zuten erabiltzaileek erabil zezaten.

FIARE proiektuaren kasuan, proiektuaren beraren bilakaera naturalak baldintzatu ditu aldaketak eta egokitzapenak; izan ere, proiektuak aurrera egiteko eta hura betetzeko ezinbestekoa da funtzioak doitzea eta banku tresna baten eraikuntzarantz bideratzea. Era horretara, finantzaren alorreko tresna sendotzeko bidean da gaur egun prozesua, Banca Popolare Etica eta FIARE proiektuaren arteko fusioaren bitartez, kooperatiba moduko europar ekimen baten baitan. Horrekin batera, eta epe ertainera, eztabaidak jarraitu egin beharko du, eta berregituratu egin beharko dira egitura profesionala eta egitura soziala (lurralde taldeez osatuta), eta baita proiektua babesteko eta haren alde sensibilizatzeko funtzioak ere. Honako hauek dira argi dauden helburuetako batzuk: tokiko taldeen antolakuntza sarea gordetzea eta eraikuntza politikoan eta kulturean jarraitzeko premia. Proiektuak hazteko bokazioa du, eta argi dago banku etikoaren proiektua finantzaren alorreko tresna bat eraikitzea baino haratagokoa dela.

Beraz, argi dago ESS arloko ekintzailtzen jarduera eta bideragarritasuna ekintzailtzek diharduten ingurunearen baldintzen mende daudela, bai lehia baldintza gogorren mende egon behar duten kasuetan, bai ondasunak edo zerbitzuak eskatzen dizkieten administrazioen baldintzapean daudenetan. Edonola ere, ekintzailtzek egokitu egin behar dute, nola edo hala, nahiz eta horrek garrantzizko arazoak eta gorabeherak sortu, kasu askotan.

Zenbaitetan, erakundearen etorkizuna ahalbidetzen duten finantzaketa iturriak eraginkortasunaren kultura klasikoaren kontura iritsi dira. Horren ondorioz, erakundearen sartu diren kudeaketa metodoek lehentasuna eman diote erabakiak azkar hartzeari, kontsentsuaren eta parte-hartzearen kaltetan, eta kostuak aurrezteko eta estandarizazioa bilatu da, lan ingurune gizatiarragoen kaltetan. Kasu horietan, zenbaiten ustez, enpresaren hizkuntza eta logika nagusitu dira, eta esperientziari motibatze-ko ahalmena kendu diote eta gatazkak eragin dituzte, "tailerreko pertsonen" eta "kudeaketa taldearen" artean.

Beste kasu batzuetan, finantza iturri publikoak iristearen ondorioz, zerbitzuak ematean historikoki sektore publikoarenak izan diren erantzukizunak hartu behar



izan dira. Denboraren joanean, funts gehienak ematen dituen erakunde publikoaren agendaren arabera dinamika barneratu du erakundeak; baina, aldi berean, ordenarik gabeko hazkundera ekarri du horrek (funts gehiagotara sarbidea edukitzeko eta beste programa batzuk kudeatzeko aukera sortzen baita), eta baita pertsonen alienazio sentipena ere parte-hartzaileengan. Horrekin batera, lidergo tradizionalen kontrako barne arazoak sortu dira (aurreko dinamikaren aldeko apustua egin baitu); eta horren aurrez aurre, beste pertsona batzuek pentsatzen dute erakundeak jarduteko gaitasuna eta autonomia galdu duela. Bien bitartean, eta egoera horren aurrean, erakundeak sartzen diren pertsona berriek "bakarrik beren lanean jarduteko" legitimitateei buruzko eztabaida horretatik bereizteko arriskua dute; eta horrek, ondorioz, ekar lezake perspektiba galtzea eta erakundearen ezaugarri izan den barne kohesio sendotik bereiztea.

Beste kasu batean, erakundearen jardueraren dinamikaren ondorioz, funts publikoekin eta aurretik zekarren finantziarioekin finantzatutako proiektu bat abian jarri ondoren, erabiltzaileek oso aintzat hartzen dituzten eta komunitatearengan eragin handia izan duten hainbat zerbitzu jarri dira martxan. Erakundearen irudia proiektu horri lotuta gelditu da, baina funts publikoak murriztu direnean, jarduerari eusteko gaitasunak ere nabarmen egin du behera, nahiz eta eskaerak hazten jarraitu. Erakundeak, une batez, proiektua berriro mailakatzearen alde egin du, eta baita langileen eta boluntarioen lan boluntarioaren alde ere, baina, funtsik gabeko testuinguru batean, kolokan jartzen da etorkizuneko legitimitatea eta eragin gaitasuna. Gainera, bertako pertsonen gain-esplotazioaren mamua, helburu soziala iritsi behar izenean, benetako mehatxu baten antzera zabaltzen da.

Beraz, eta adibide horiek adierazten dutenaren arabera, ESS arloko erakundeetan funtsezkoa da izaera sozialeko helburuak finantza helburuekin eta merkataritza izaerako dinamikekin bateratzeko premiagatik sortzen diren kontraesanak kudeatzeko gaitasuna. Barne koherentziari, parte-hartzeari eta legitimitateari eutsi ahal izatea erronka zaila da lehiakortasuneko testuinguruan eta funts publikoak edukitzeko zailtasunak daudenean. Lan honetarako ikertutako esperientziak aditzera ematen dute zentzuzkoena dela esperientziazko zentzuzkoaren kultura –akatsak egiteko beldurragatik konplexurik gabekoa–, erabakien gardentasuna eta proposatutako estrategien berrikuspen ireki eta jarraitua –erakundearen printzipioen argitan–. Horrez gainera, krisi egoerei

aurre egiteko, funtsezko osagaiak dira, halaber, beste erakundeekiko loturen eta lan gaitasunen sare trinko bat sortzea eta lurraldearekin eta esperientziaren ingurune sozialarekin lotzea, hurrengo atalean ikusiko denez.

## 5.6. Ingurunearekiko lotura sozial sendoa eta kanpoko laguntzak edukitzearen premia

*"Ekonomia sozialaren alorreko beste erakunde batzuekiko lotura funtsezkoa izan da esperientziaren garapenean... Kontuan hartzeko alderdia da, sareek nola funtzionatzen duten sinergiak edo babesak sortzen direnean. Nola liteke eraikuntzaren alorreko enpresa batek ekologiako prozesu bat babestea... hori garrantzizkoa da eta askotan ez dugu kontuan izaten, baina sinergiak sortzen dira eta laguntzak, eta horiek dira hazkundera zein kudeaketa babesten duten laguntzak... sarearen laguntzarik ez balego, prozesuak behera egingo luke..." Ecogermen S.Coop, Valladolid.*

*"Merkataritza sarea da Espaniak duen indargune nagusia. Proiektuaren aldeko babesa eta sarearen aurrean irabazitako sinesgarritasuna dira oinarri nagusiak". Espanica S. Coop, Madril.*

*"REASen lotura funtsezkoa izan da banku etikoako proiektuarentzat. (...) 2005. urteaz geroztik, proiektuan sartzeko zeregina hartu zuen bere gain, eta proiektuaren alde indar handiz egiten zuten REASen bi lurralde erakundeekin [Euskadi eta Nafarroa] estatu mailako REAS lana egiten hasi zen, Proiektuaren zabalkunde ildoetako bat dela ikusi delako." FIARE proiektua, Euskadi.*

*"Jende talde bat, batzuk beren izenean eta beste batzuk erakundeen ordezkartzan, Banku Etikoari buruzko lantalde batean elkartzen hasi ginen. Garrantzizko lehenengo erabakia edo gairak ginen lehenengo erronka honako hau izan zen: zer egingo dugu. Eta berehala, bilera batean edo bitan ikusi genuen FIARE Proiektua bultzatu nahi genuela. Banku etikoari buruzko gogoeta taldea izateari utzi eta FIAREren alde elkarre bat, talde bat, izango ginela erabaki genuen." FIARE Proiektua, Gaztela eta Leon.*

*"Banaka, saltsa guztietan sartuta geunden, eta taldea, berriz, Bartzelonako mugimendu guztietan (...) Uste dut ezin genuela ingurunearekin batera sortutako harremanetatik eta konplizitateetatik independente bizi. Ez dakit gizaritari eman dioguna eta jaso duguna orekan dauden, baina, oro har, konplizitateak jende askorengan zenbait ahultasun ordezteko balio izan du. Zenbait bezerok ez digute besterik gabe zerbitzuagatik kontratatzen, Trèvol garelako ere kontratatzen gaituzte... Erreferente bihurtu gara mugimendu sozial askotan (15 M, etab.), eta konplizitate handia sortu dugu beste erakunde eta talde batzuekin, eta asko laguntzen diogu elkarri. Aliatu, lagun, konplize aukera handia dugu; babes sare handia eta laguntasun handia, sentsibilitateek bat egiten dutelako".* Trèvol, Coop., Katalunia.

*"Fundazioa auzoko erakundeetatik abiatuta sortu da, eta auzo elkartearen mugimenduari leku emateko balio izan du".* Aldauri Fundazioa. Euskadi.

*"Komunitatearen zerbitzu bat garelara sentitzen dugu; sare askotan parte hartzen dugu modu aktiboan, eta oso modu konprometituan REAS, Gizatean. Sartu eta Erroak bezala, Hirugarren Sektorean ikusten dugu geure burua. Gehienetan, parte hartzeko gure modua oso konprometitu da, zuzendaritza batzordeetan, talde lanetan. Sartzen garenean, ez gara agertzeko bakarrik sartzen".* Sartu-Erroak. Euskadi.

*"Arrasateko Udalak baliozko alternatiba bat behar zuen etxeetako olio birziklatzeko; eroso izan behar zuen, aldaketa erraztuko zuena. Arrasaten 7 edukiontzi jartzea erabaki zen, eta esperientzia onartzen zela egiaztatu ahal izan zen. Biltzeko sistema hobea da, ingurumenaren ikuspegitik eraginkorragoa. Aurreko sistema ez zen, azken batean, ingurumenari dagokionez iraunkorra. Prozesu osoaren balio kateari, balorizazioari, begiratzen zaio, olio jasotzeari baino askoz ere gehiago".* Eko3R S. Coop. Euskadi.

ESS arloko ekimenen ingurunean garrantzizkoak dira kolektiboekin, taldeekin eta gizarte mugimenduekin dauden harremanak, denboran zehar sortzen diren arazoak eta zailtasunak gainditzen joateko. Neurri batean, ESS arloko ekintzailtzak gizarrietatik sortzen direla esan liteke, gizarrietan sustraituta daudela eta beren etorkizunak lotura duela diharduten inguruneko laguntzak eustearrekin eta jasotzearekin, bai talde sozialen aldetik bai administrazio publikoetako maila guztiekin. Kanpoko laguntzak era askotakoak izan litezke:

- Lehenengo babes mota *ekimena osatzeko* unean bertan, ekintzailtzan bertan, eskaintzen dena da.

Erreferente bat edukitzea da kontua, proiektu baten diseinuan lagun dezaketene beste ekimen batzuen adibideekin; hau da, norberaren ekimena abian jartzeko non begiratu edukitzea. Era horretakoa da, esate baterako, Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S.Coop.en kasua, izan ere, beste esperientzia batzuen antolamendu ereduak aztertu zituzten, besteak beste, Landare edo Bioalari. Bestalde, Traficantes de Sueños-en kasuan, Bartzelonan (Virus, Mal Reza) edo Zaragozan (Simbiosis) bilatu zituzten erreferentziak, eta Palentziako Amayuelas Proiektuak Valentziako erkidegoko beste esperientzia batzuk aztertu zituen. Banku etikoaren kasuan, halaber, erreferentzetatik hartu ziren Banca Popolare Etica italiar esperientzia, European zein Espainiako Estatuan martxan jartzen ari diren bidezko merkataritzako esperientziak; edo Aldauri Fundazioaren denboraren bankua (Konekta), erreferente hurbilekoenak Bilbon dituen (Abusu), nahiz eta guztiz bestelako formatuekin (banku fisikoak on-line bankuen aurrez aurre, erabiltzaile ezegonkorrekin eta dokumentaziorik gabekoekin).

- Beste kasu batzuetan, *ekimenaren sorrera* ezin azal daiteke gizarte zibilaren erakundeekin eta mugimenduekin lotura estua eduki gabe; ekimenaren sorrera bera erakunde sozialen inplikazioaren (hasieran) eta parte-hartzearen (eraketa fasean) emaitza da. FIARE Proiektuaren kasuan, banku etiko parte-hartzailearen eraikuntza sozialaren ereduak, ez litzaiteke existituko eta garatuko identitate esparru komunean identifikatzen diren eta partekatzen duten ehunka pertsonaren, erakunderen eta tokiko taldeen laguntzarik gabe.

Hori da, halaber, Aldauri Fundazioaren kasua: gizarteratzeko eta lan munduan txertatzeko eremuan eta tokiko garapenaren eremuan diharduten eta ekonomia sozialaren, solidaritatearen eta herritarren parte-hartzearen printzipioak abiapuntu duten Bilbo Zaharra, San Frantzisko eta Zabala (Bilbo) auzoetako herritar eta gizarte ehunari lotutako elkartearen eta pertsonen esperientziatik eta lanetik sortutako erakundea da. Lan ekimenak eta parte hartzeko eremuak sustatzen ditu, komunitatearen erabateko berritzearen eta garapenaren zerbitzura, betiere. Bi noranzkoko harremana da, izan ere, komunitatean sortzen da eta mugimenduetan eta auzoko bizitzan, auzoaren koordinazio taldeen kudeaketan inplikaturik osatzen da, estereotipoak hausteko eta komunitatearen gizarte kohesioa indartzeko.

- Beste kasu batzuetan, ekimenek *laguntza teknikoa eta finantzarioa* izan behar dute, bai eratzeko unean bai proiektuan zehar. Zenbaitetan, ekimenaren beraren ezaugarriak direla-eta, gaitasun tekniko handia eta hasierako inbertsio handia behar duelako, azken produktuaren diseinuaren prozesuan. Halakoa da Eko3R kooperatibaren kasua: Fagor-en laguntza izan du, negozioaren liderra, eta baita Mondragón Taldearena ere, bere arrisku-kapitaleko enpresen bitartez finantzatzen duena, hau da, Mondragón Inversiones, Mondragón Innovaciones eta Sarea Fundazioa enpresen bitartez. Bestalde, Fagor-en laguntza teknikoa izan dute bai azken produktuaren diseinuan bai bideragarritasun plana egitean; aldi berean, azken diseinua lortu denean eta proiektua abian jarri denean, pertsona bat eskaintzen du ekimenaren kudeatzailtza egiteko, eta etxearen bermea eskaintzen du ekimenaren arrakasta lortzeko.
- Beste kasu batzuetan, finantzaren alorreko laguntzak *europar esparruko programetan* izan du jatorria, esate baterako, Amayuelas de Abajoko Udal Ekologikoaren kasua, hainbat alditan Europar Batasunaren LIDER 1 eta LIDER 2 programen finantzaketa izan duena. Programa horiek funtsezkoak izan ziren proiektuaren bideragarritasunerako, izan ere, proiektuaren hurbileko eskualdeko eta tokiko beste administrazioek alboratu eta baztertu egin zituzten.

Era horretako ekintzailtza asko *finantzaketa publikoaren menpekotasun handia dute, erabatekoa ez bada*. Halakoa da Aldauri Fundazioaren eta haren Denboraren online Bankuaren (Konekta) kasua, izan ere, finantzaketa publikoa (Eusko Jaurlaritza, Bilboko Udala) behar du herritar erabiltzaileen eskaerei erantzuteko; eta hori irabazi asmorik gabeko erakunde askotara zabal liteke, beren jarduerarako ezinbestekoa baitute finantzaketa egonkor eta iraunkorra. Horien jardura finantzaketa edukitzearen mende dago, eta gorabeherek eragina dute haiengan, izan ere, lan dinamikak jende asko berenganatu dezake; baina finantzaketan sortzen diren aldaketek eta murrizketek jende kopurua murriztea ekartzen dute, eta horrek arazoak sortzen ditu. Gehiegizko lana da hori finantzaketa dutenentzat, eta baita itomen sentipena eta gauzak ondo egiteko ez iristearen sentipena ere. Udalaren laguntzarik gabe ezinezkoa izango litzateke sorrera.

- Hirugarren babes mota sektore publikotik dator, *administrazio publikoek beren zerbitzuak kontratatzen dituztenean*. Administrazio publikoen hainbat

alorretan (EB, gobernu zentralak eta eskualdeko eta tokiko administrazioak), ESS arloko ekintzailtza besteko eta sustatzeko politika publikoak dituzte, eta horien barruan zerbitzuak kontratatzeko ekimenak aipatzen dira, klausula sozialak eta bestelako gogoetak aplikatuz. Aztertutako erakundeen artean, bat baino gehiago dira administrazioen batekin edo gehiagorekin akordioak eta hitzarmenak izan dituztenak eta/edo gaur egun dituztenak. Laguntza mota horiek abantaila bat dute, hain zuzen ere, merkatuko baldintzetan bideragarritasun zaila edo ezinezkoa izango luketen ekintzailtza proiektuek finantzaketa iturriak lortzen dituztela. Hala eta guztiz ere, babes horrek egoera ekonomiko orokorraren eta dirua biltzeko gaitasunaren mendeko baliabideak dituzten iturrien mendekotasunak eragiten dituen arazoak ditu. Krisi ekonomikoko egoeretan, ugalduta egiten dira era horretako kontraturik ez edukitzearen ondoriozko arriskuak. Hori da jardueraren bat horren mende duten erakundeek kasua, hala nola, Emaús Gizarte Fundazioa, Amayuelas Proiektua, Sartu Fundazioa, Aldauri Fundazioa edo Eko3R S.Coop erakundeena; azken horrek udalekin eta mankomunitateekin erabilitako olio bilketa zerbitzuak jartzeko egindako akordioak eta hitzarmenak bitartez egin du lotura.

Elkarrizketatutako erakundeek azpimarratu egiten dute zein garrantzizkoak diren parte hartzen duten *sareetatik datozen laguntzak*, tokikoak, eskualdekoak zein nazioartekoak. ESS arloko ekintzailtza gehienek estatu mailako zein nazioarteko sareetan parte hartzen dute edo horiei lotuta daude. Lehenengo kasuan, Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), Plataforma Rural/La Vía Campesina, Alianza por la Soberanía Alimentaria de los Pueblos (ASAP). Asociación Cultural Traficantes de Sueños elkartearen kasuan, ekonomia alternatiboan eta solidarioan sartzeak eta, bereziki, REASi emandako babesak erabilerraztasunaren hobekuntza finantzatzen lagunduz, erakundearen egoitza aldatzen, autoazterketa bat egiten, kontularitza sistema hobetzen eta antolamendu-ekonomia sendotzen, bai aholkularitza mailan bai ekimenak etorkizunean izan lezakeen bideragarritasunean alor enpresarialaren garrantzia aintzat hartzen –esperientziak ez zuen halakorik–, errentak eta diru sarrerak lortu ahal izateko lan indarra kapitalari saldu gabe.

Azkenik, baina garrantzi handikoa hori ere, ekimen mota horiek *lan boluntarioa* behar dute, eta baita era batera edo bestera proiektuaren printzipioekin eta helburuekin identifikatzen diren pertsonen ekarpen eskuzabala ere.



Kasu batzuetan, proiektuan kapitala eta/edo ahalegina dohainik eman duen jendea da (hizlariak prestakuntzan, unibertsitatean, etab.).

Beste kasu batzuetan, kudeaketa gaietara mugatu da laguntza; Kontsumo Ekologikoko Ecogermen S.Coop.en kasuan esaterako, ekonomia solidarioko enpresen laguntza jaso du, eta horien laguntza gabe zaildu egingo litzateke, maila handi batean, proiektuaren bideragarritasuna.

Atal honen ondorio gisa, azpimarra daiteke ESS arloko ekimenez ez dutela zentzurik gizartean bertan sortzen ez badira; ez direla bideragarriak, ez badaude sortzen diren eta lan egiten duten komunitateetan sustraituta; ez dutela inolako bideragarritasunik, ez badute hurbileneko inguruneetako eta nazioarteko beste eremu batzuetako ekimen batzuen eta sareen laguntzarik.

## 5.7. Ondorio partzialak

ESS arloko erakundeek *egiturek*, beren ibilbidean zehar, *malgutasun eta moldagarritasun handia izan dute* unean uneko baldintza nagusietatik eratorritako eskakizunetara egokitzeko. Erakundearen moldagarritasun hori behar beharrezkoa izan da erakundearen bizitzan sortu diren kanpoko zein barneko arazoei aurre egin ahal izateko eta, orobat, moldagarritasun hori bermea izan da proiektuen eta erakundeek bizi iraupenerako eta haren bideragarritasunerako.

Erakundeek barne kudeaketarekin eta parte-hartzearekin lotura duten arazoak dira ESS arloko erakundeek zintzilik dituzten erronka garrantzitsuenetako batzuk. Edonola ere, arazo horiek ez dira era horretako erakundeetan bakarrik gertatzen, baina azpimarratu beharra dago horien ezaugarriak direla-eta ekintzaitza horiek enpleguaren eta diru sarreraren iturria baino zerbait gehiago izan behar dutela parte-hartzaileentzat eta, ondorioz, arreta berezia jarri behar dutela parte-hartzearekin zerikusia duten alderdietan, taldeko lidergoak sendotzean. Horrez gainera, balioak ikas-teko eta horietan prestatzeko eskola bat izan behar dute.

ESS arloko ekintzaitzen jardura eta bideragarritasuna horiek jarduten duten ingurunearen baldintzen menpe daude, argi eta garbi, bai lehiakortasun baldintza gogorren mende egon behar duten kasuetan, bai beren ondasunak edo zerbitzuak eskatzen dituzten administrazioen menpe daudenetan. Edonola ere, ekintzaitzek egokitu egin behar

dute, nola edo hala, nahiz eta horrek garrantzizko arazoak eta gorabeherak sortu, kasu askotan.

Garrantzizkotzat hartzen da pertsona nukleo bat edukitzea, ibilbide osoan zehar erakundearen egonkortasuna bermatzeko. Ez dago ekintzaitzetan zeregin hori bete duten pertsonen profil jakinik, pertsona horiek elizari loturiko erakundeek alorretik datozelako eta iraganean eremu politikoan edo sindikalismoan militante izandako pertsonak direlako; baina era askotako gizarte erakundeek munduan ibilbide luzea izan duten pertsonak ere parte hartu dute, bakearen aldeko mugimenduetan, feministetan, giza eskubidekoetan, ingurumenaren alorrekoetan edo nazioarteko lankidetzakoetan aritu direnak.

ESS arloko ekimenak ez dira bideragarriak, ez badute parte-hartzaileen inplikazio garbirik, ez badute militantziarik eta sineste maila handirik. Era horretako ekintzaitzek ez dute etorkizunik, baldin eta diru sarrerak eta enplegua sortzea bada sustatzen dituen arrazoi bakarra; beharrezkoa da proiektuaren zuzentasunean uste sendoa edukitzearekin zerikusia duen beste elementuren bat gehiago.

Azkenik, baieztatu daiteke ESS arloko ekimenez ez dutela zentzurik baldin eta ez badira gizartean bertan sortzen; ez direla bideragarriak ez badaude sortzen diren eta lan egiten duten komunitateetan sustraituta; ez dutela inolako bideragarritasunik ez badute hurbileneko inguruneetako eta nazioarteko beste eremu batzuetako ekimen batzuen eta sareen laguntzarik.



## 6. Ekonomia Sozial eta Solidarioko esperientziak Argentinan eta Brasilen: krisiari aurre egiteko eta iraunkortasuna lortzeko ikaskuntzak eta estrategiak<sup>34</sup>

Kapitulu honetan, krisiei edo egiturazko aldaketei aurre egiteko eta iraunkortasun-baldintza hobekuntza lortzeko asmoz ekonomia sozial eta solidarioko (ESS) esperientziak erdietsitako ikaskuntzei eta garatutako estrategia nagusiei buruz hausnartuko dugu. Guretzat oso interesgarria izan da ESSko zenbait esperientzian begirada jartzea, urteen joan-etorrian bere horretan iraun eta hazi egin direlako, euren helburuak lortu dituztelako, ekintza-eremua handitu dutelako eta -batzuetan- beste esperientzia askotarako erreferenteak izan direlako. Horrez gain, ikasi egin nahi dugu zein izan diren sendotzeko eta finkatzeko orduan hartu dituzten bideak eta erabakiak, zein izan diren krisiei eta zailtasunei aurre egiteko orduan erabili dituzten estrategiak eta, urteen joan-etorrian, nola lortu dituzten iraunkortasun-baldintza hobekuntza.

Guretzat oso egokia da gogoratzea ESSko esperientzien iraunkortasuna euren zereginaren eta merkaturatzean sortzen duten diru-kopuruaren eraginpean dagoela. Era berean, neurri handi batean, ESSko esperientzien iraunkortasuna langileen premiak (osasuna, hezkuntza, etxebizitza...) bermatzen dituzten ondasun eta zerbitzu publikoak eskuratzeko aukeraren eraginpean ere bada- go, baita ESSrekin lotutako politika publiko berezien eraginpean ere; esate baterako, ekoizpen-bideen lorpen-erako kredituak edo dirulaguntzak erdiesteko aukera,

euren kabuz kudeatutako langileentzako gutxieneko diru-sarreraren berme estatala, estatuak sektore horretako produktuen inguruan ezarritako eskaria, ESS bera garapen-bidean dagoen sektore moduan finkatzeko beharrezkoak diren ustezko beste politika batzuen artean. Nolanahi ere, lan honetan ez ditugu aztertuko politika publikoekin lotutako faktore horiek eta esperientzien iraunkortasunean dituzten eraginak, ESSko erakunde- euren ekintzak eta estrategiak baizik.

Horretarako, Argentinako eta Brasilgo hamar erakun- deri 2011ko uztailetik irailera egindako elkarrizketen ondorioz sortutako hausnarketak eta azalpenak izango ditugu aztergai. Batez ere, Argentinako sei esperientzia jorratuko ditugu: *Madre Tierra*, herri-sektoreei hiri- etxebizitza eta lurra eskuratzeko laguntzen dien elkar- tea; *Comunidad Organizada*, herri-habitata hobetzeko zerbitzu publikoen kooperatiba; *Baztertutako Langileen Mugimendua*, hiri-hondakin solidoen birziklatzaileen lan-baldintzak hobetzeko; *Langileen Batasun Solida- rioa*, betegarri sanitarioa artatzen duen enpresa susper- tua; *La Alameda*, lan esklaboaren aurka borrokatzeko ehungintza; eta Misioneseke *Azoka Frankoak*, landa- inguruneke ekoizleen eta hiriko kontsumitzaileen arteko topagunea. Hona hemen Brasilgo esperientziak: *Justa Trama*, ehungintzako kate agroekologiko eta solidarioa;

<sup>34</sup> Atal hau María Victoria Deux Marzi-k eta Gonzalo Vázquez-ek idatzi dute. Ikerketa hau garatzeko, egileek honako hauexen lankidetzara esker gatastea jaso dute: Gerardo Aguirrezabal (Argentinako elkarrizketak egin ditu, eta kapitulua idazten lagundu du), Daiana Paéz (Argentinako elkarrizketak egin eta desgrabatu egin ditu) eta Leticia Barbosa (Brasilgo elkarrizketak egin eta desgrabatu egin ditu).

*Univens*, emakume jostunen kooperatiba; *Cooperoeste*, Lurrik gabeko Landa Langileen Mugimendutik sortutako esne-kooperatiba; eta *Palmas Bankua*, tokian tokiko garapenerako eta finantza solidarioetarako instituzioa.

Hurrengo taulan, esperientzia horiek aztertzean sortutako estrategia nagusien eta ikaskuntzen laburpena egingo dugu eta, horrez gain, sorrerako premiarekin edo krisi-motarekin lotuko ditugu.

Krisiak eta premiak	Ezarritako estrategiak	Iortutako ikaskuntzak
Tokian tokiko erkidegoaren premiak eta eskariak.	<p>Erkidego eta lurraldearekin ezarritako lotunea handitzea eta sakontzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gazteen artean, toki-gaitasunen garapenaren aldeko apustua egitea.</li> </ul> <p>Zilegizko eta partaidetzazko lidergoak sustatzea.</p> <p>Epe luzerako proiektua eratzea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erakundearen eta erkidegoaren arteko elkarrekotasun-lotuneak funtsezkoak dira elkarrekiko sendotasunari begira.</li> <li>• Erkidegoaren premiekin konpromisoa izanez gero, ESSko erakundeetako kidetza eta euren onespena bultzatzen dira.</li> <li>• Erkidegoko aurretiatzko partaidetza-esperientziak oinarrizkoak dira, premia eta eskari berrien arabera elkarketa berriak eratzeko orduan.</li> </ul>
Baliabideen eskaria Finantziazio-premiak.	<p>Ekoizpenerako eta kudeaketarako gaitasunak indartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legezko eraketa egokia bilatzea.</li> <li>• Kaudimena eta seriotasuna erakustea.</li> </ul> <p>Beste eragile batzuekin lotuneak ezartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuari taldean aurre egiteko eta baliabideak partekatuzko sareak sortzea.</li> <li>• ESStik kanpoko eragileekin hitzarmenak sinatzea.</li> </ul> <p>Erkidego eta lurraldearekin ezarritako lotunea handitzea eta sakontzea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertsona juridiko moduan eratzea derrigorrean egin beharreko ibilbidea da, nortasun formala edukitzeko eta jardueren finantziatorako baliabideak lortzeko.</li> <li>• Hazteko, ezinbestekoa da arriskuak hartzea.</li> <li>• Badago ESSren arlotik kanpoko eragileekin lan egiterik, autonomiari eutsita eta norberaren irizpideak errespetatuta.</li> <li>• Erkidegoarekin lan egitean, onspen sozial eta politikoa lortzen da eta, horri esker, estatuarekin zein enpresa handiekin baliabideak negoziatzeko gaitasuna ere hobetu daiteke.</li> </ul>
Merkatueta iristeko eta bertan lehiatzeko zailtasunak.	<p>Ekoizpenerako eta kudeaketarako gaitasunak indartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESSren logikari eutsita, merkatuen lekuagatik lehiatzea.</li> </ul> <p>Epe luzerako proiektua eratzea.</p> <p>Erkidego eta lurraldearekin ezarritako lotunea handitzea eta sakontzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hornitzaile eta kontsumitzaileekin "oinarrizko lana" egitea.</li> </ul> <p>Beste eragile batzuekin lotuneak ezartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuarekin ezarritako harremana sakontzea.</li> <li>• Merkaturatzeko sareak eratzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egokia eta egingarria da enpresa-estrategia aktiboa bezain dinamikoa garatzea, ESSren logika galdu gabe merkatuetan lekuagatik lehiatu ahal izateko.</li> <li>• Epe luzerako proiektua egin behar dela argi eta garbi edukiz gero, oso lagungarria izan daiteke merkatuek inposatutako presioei aurre egiteko, erabaki estrategikoak eta arriskuak hartzeko eta kalitate handiko emaitzen lorpenerako seriotasuna eta gaitasuna egon badaudela erakusteko orduan.</li> <li>• Hornitzaile eta tokian tokiko bezeroekin elkarrekotasun-harremanak eratuz gero, merkataritza-arloko lehiakortasuna ere sortu daiteke.</li> </ul>

<p>Prozesu ekonomikoa oso-osorik kudeatzeko gaitasunik eza</p> <p>Kudeaketaren eta barne-antolakuntzaren arloko arazoak.</p>	<p>Epe luzerako proiektua eratzea.</p> <p>Ekoizpenerako eta kudeaketarako gaitasunak indartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antolaerak berritzea.</li> </ul> <p>Beste eragile batzuekin lotuneak ezartzea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adituen aholkularitza jasotzea, erabakitzeko autonomiari eutsita.</li> </ul> <p>Partaidetzako autokudeaketaren aldeko apustua egitea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahierako eta ustezko etorkizunari buruzko ikuspegi partekatua ziurtasuna eta uste sendoa eskaintzen ditu, proiektuaren araberrako erabaki estrategiko kolektiboak hartzeko orduan.</li> <li>• Autokudeatutako erakundeari eusteko, antolaera berritzaileak eta partaidetzarako eremuak asmatu behar dira, adostutako erabakiak hartuko direla bermatu ahal izateko.</li> </ul>
<p>Ikuspegi, jarduketa eta aurreikuspen desberdinengatiko tentsioak eta gatazkak.</p>	<p>Epe luzerako proiektua eratzea.</p> <p>Partaidetzako autokudeaketaren aldeko apustua egitea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestakuntza, eztabaida eta erabaki kolektiborako eremuak indartzea.</li> <li>• Partaidetza gatazken konponbiderako estrategiatzat hartzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epe luzerako proiektua taldean eratzea funtsezkoa da, eguneroko zailtasunei aurre egiteko, jardunak bideratzeko eta gatazkak konpontzeko.</li> <li>• ESSko erakundeen berezko kudeaketa-modu berria ezartzeko, partaidetzako jardunak sakondu behar dira, arazoak aztertze eta erantzunen zein lan-hitzarmenen eraketa kolektiboa lortzeko.</li> </ul>

Kapituluan, esperientzia horiek ezarritako estrategiak garatuko ditugu. Horretarako, estrategia-motaren arabera antolatuko dugu aurkezpena, eta kasuei buruzko aipamenak erabiliko ditugu adibide moduan. Hona hemen estrategien azalpenaren hurrenkera: 1) erkidegoarekin eta lurraldearekin ezarritako lotunea; 2) zilegizko eta partaidetzako lidergoak; 3) epe luzerako proiektuen eraketa; 4) ekoizteko eta kudeatzeko gaitasunen finkapena; 5) erabakiak hartzean eta barne-gatazkak konpontzean partaidetzako autokudeaketaren alde egindako apustua; eta 6) beste eragile batzuekin ezarritako lotuneak.

Esperientzia horien estrategia eta ikaskuntzetara egindako lehen hurbilketa da -idazteko orduan, elkarriketa egin berriek utzi zizkiguten iritzi freskoak hartu ditugu kontuan- eta, hortik aurrera, ESSko erakundeen iraunkortasunari buruzko galdera berriak, eztabaidak eta hausnarketak sorrarazi nahi ditugu.

Testuan antzematen denez, askotan eragileen hitza dabilgu, erakundeek krisiei aurre egitean ezarritako estrategiak berrerritzen ditugunean. Lekukotasun horiek kontuan hartzean, gure helburua ez da esperientzia horietako subjektuei emakida egitea. Aitzitik, subjektuen hitza ESSren diskurtsoaren osagaia dela uste dugu. Hori dela eta, lan honetan, ESS ez da "teoria handia", aztertutako esperientzietako jarduketak zein estrategiak adie-

razteko eta berrerratzeko euskarri teoriko eta epistemologikoa baizik. Baliteke irismen mugatuko esperientzia osagabeak izatea, baina baliteke handitzeko eta eraldatzeko aukerak eskaintzea, besteak beste, sare, erkidego edo erakunde zabalagoetako kideak direlako. Izan ere, lan hau aurrera eramane dugun taldeak eta instituzioak ere bagara bertako kideak.

## 6.1. Erkidegoarekin eta lurraldearekin ezarritako lotunea

Lan honetan aztertutako ESSko esperientzien indar nagusietakoa kide dituen erkidegoarekin daukaten lotune sendoa da. Horrez gain, trukerako eta elkarrekikotasunerako harreman estua ere badute tokian tokiko eta eskualdeko lurraldearekin. Harreman horren hedapenean, *elkarrekiko baterako eraketarako* prozesua ematen dela esan daiteke, erakundeek erkidegoa zein lurraldea eratzen dituztelako eta, aldi berean, zeresan handia dutelako esperientziak eratzeko orduan.

Aztertutako kasu gehienetan, lurraldearekin daukaten lotune estua euren historiaren funtsezko osagaia da, hau da, ESSko esperientzia moduan duten garapenearen baldintza eta ardatz nagusia da. Horrez gain, erkidegoarekiko lotuneak handiagotu eta sakondu egin nahi dituzte, euren iraunkortasuna indartzeko berariazko *estrategia* moduan.

#### a) Tokian tokiko erkidegoan aurretiazko militantzia edukitzea

Esperientzia batzuetan, auzoko edo eskualdeko bizilagunen bizi-baldintzak hobetzeko borrokaren kolektiboaren aurretiazko historia aipatu beharra dago, aurrekari ekidin ezina delako, premia edo aldarrikapen berriei erantzuteko elkarte-jarduera berriak zergatik garatu behar diren ulertu ahal izateko.

Esate baterako, "Palmas Bankuaren" kasuan (BP), 80ko hamarkadan oinarritzko hiri-zerbitzuen lorpen kolektiborako borroka garatu zen auzoan, Fortalezako (Brasilgo ipar-ekialdeko) gune turistatik kanporatutako biztanleak bizi zirelako Palmeiras Gunean. Izan ere, periferian finkatu behar izan ziren eta, hasiera batean, ez zuten inolako zerbitzu publikorik lortzeko aukerarik eduki. Borroka hori, hain zuzen ere, funtsezkoa da, 1998. urteaz geroztik lana eta diru-sarrerak sustatzeko proiektua egitea zergatik erabaki zuten ulertu ahal izateko. Gaur egun, BP bera finantza solidarioetarako eta toki-garapenerako instituzioa da, eta herri-jarduera ekonomikoak sustatzen ditu hainbat ekintza-lerroren bidez: ohiko banku-sistematik kanpo dauden biztanleak erraz eskuratzeko moduko kredituak eta aseguruak; diru sozialerako (Palma) eta kreditu-txartelerako (Palmacard) sistema, tokian tokiko ekoizpena eta kontsumoa bultzatzeko; ekoizpen-kooperatiben sustapena: PalmaFashion (ehungintza), PalmaLimpe (garbigarriak), PalmaTur (turismoa) eta PalmaNatus (produktu naturistak); prestakuntza eta komunikazio bateratua, Palmas Institutuaren bidez... Dena dela, BP bera ekimen ekonomikoa da, eta lurralde-oinarriko elkartearen esparruan garatzen da (ASMOCONP - Palmeira Guneako Bizilagunen Elkartea), eta militantziaren arloko historia sendoa dauka, zenbait esparrutako oinarritzko eskubideak lortzeagatik (habitata, osasuna, hezkuntza, garraioa...). Horixe bera dio elkarriketatutako emakumeetako batek: *"hona iritsi gineanean, ez geneukan oinarritzko inolako bizi-baldintzarik. Gure erkidegoko kideek bizi-baldintza horien alde borrokatzen ikasi zuten: Etxebizitza, ura, argia, osasuna eta hezkuntza. (...) Jendeak aldaketa aldatzerik bazogela konturatu zen. Hori dela eta, historia, esperientzia hori daukagu auzo honetan..."*

Antzeko zerbait gertatu zen "Comunidad Organizada-n" (CO). Zerbitzu publikoen kooperatiba da, eta Cuartel V udalerrian dago kokatuta (Morenoko barrutian, Buenos Aires Handiko mendebaldean). 2001. urtean jarri zen abian, baina El Colmenar Mutualaren esperientzia

hartzen du funtsezko aurrekaritzat. Mutual hori, hain zuzen ere, 90eko hamarkadaren hasieran sortu zuten tokian tokiko erkidegoko kideak, eta udalerraren isolamendu-maila murriztea zeukaten helburu nagusi. Horretarako, Morenoko erdialdearekin lotzeko garraio kolektiboa eskaini zuten. COko kideentzat, euren erakundea elkartegintzako erantzun berria da, erkidegoan bete gabe dauden beste premia batzuen aldean (gasaren eta edateko uraren sareen eskurapena), eta mutualaren esperientziari eman diote jarraipena beste jarduerara batzuetan.

"Bat Eginda, Garaile" (Univens) lan-kooperatiba Porto Alegreko kanpoaldean dago kokatuta (Brasil), eta argudio horren aldeko historia ere badauka. 90eko hamarkadan, bertako zenbait kidek batera eta bete-betean parte hartu zuten auzoan, partaidetzako aurrekontua egiteko bileretan. Euren familien eta erkidegoaren ongizatea hobetzeko baterako borroka horren esperientziak zeresan handia dauka Univens kooperatibaren oinarrian, eta "kolektibotasunaren" aldeko apustua egiteko uste sendoa eman zien, lanaren bidez diru-sarrerak sortzeko orduan, nahiz eta emaitzak eurak ere oso onak izan ez: *"... taldeko partaidetzak bizi-baldintzak aldatzen ditu, erkidegoa aldatu egin zen elkarrekin borrokatu ginelako... Partaidetzako aurrekontuari esker, kaleek, oinarritzko saneamenduak, pertsonen arteko harremanek... hobera egin zuten. Beraz, argi dago geure lanean ere hobera egin dezakegula..."* (Univenseko kidea).

Era berean, Cooperoesteren historia ulertzeko -Brasilgo hegoaldeko Santa Catarina (SC) estatuko Lurrik Gabekoen Mugimenduko (MST) landa-langileek bultzatutako esnegintzako kooperatiba-, bere lurraldearekin daukan lotunea hartu behar da kontuan. Elkartegintzako esperientzia 1985eko maiatzean hasi zen, MSTren barruan antolatutako lurrik gabeko landa-langileen 1.500 familiak emankorrak ez ziren lurrak hartu zituztenean. Bertan finkatu zirenean, lur hobearen eta beste baliabide batzuen alde borrokatzen jarraitu zuten, esnegintzatik bizi ahal izateko. Hamar urte geroago, ekoizle txiki moduan egituratuta, kooperatiba sortu eta ekoizpena elkartearen bidez autokudeatzen hasi ziren euren "Terra Viva" markapean. Harrezkero, beraz, ez zieten lehengai gehiago saldu oso gutxi ordaintzen zieten enpresa handiei.

Laburbilduta, gure ustez, bizi-baldintzak eta habitata hobetzeko militantzia bateratuaren aurretiazko esperientziari esker langile askok argi eta garbi daukate

irtenbide kolektiboak eman behar dizkietela euren arazo ekonomikoetara. Horretarako, elkartegintzako jarduketara autokudeatutako antolatzen dituzte ekoizpenaren, lanaren eta diru-sarreraren sorreraren arloan. Aurretiazko esperientzia horri esker, oinarri sendoa dute erabakiak hartzeko orduan, eta arriskuak hartzen dituzte euren gain. Beraz, proiektu kolektibo berriak eratzen dituzte, ondo joango direlako uste sendoan. Era berean, horri esker, are indar handiagoa dute, estatuarekin edo beste eragile publiko edo pribatu batzuekin negoziatu edo egituratu behar dutenean (6. atalean berriro landuko dugu faktore hori).

b) Erkidego eta lurraldearekin ezarritako lotunea handitzea eta sakontzea

Esperientzia askoren atzean dagoen borroka bateratuaren aurretiazko historia ez da behar besteko baldintza, osteko ekimenak arrakastatsua izan daitezen. Antzeman ahal izan dugunez, aztertutako kasu guztietan estrategia kontzientea ere badago, ESSko erakundearen eta tokian tokiko erkidegoaren arteko elkarrekiko laguntza-lotunea handitzeko eta sendotzeko.

Puntu horren adierazgarri, Buenos Aires Handiko hegoaldean kokatuta dagoen "Langileen Batasun Solidarioa" kooperatibaren kasua aipatuko dugu (UST). UST kooperatiba enpresa suspertua da eta, 2003. urteaz geroztik, autokudeatutako lan-esperientzia aberasgarria garatu eta garapen bateratua sustatzen ditu. Izan ere, bere ekoizpen-jarduerak berriro jarri ditu abian (onibar zabala artatzen dute eta, bertara, hiri-hondakinak eramaten dira), bertako kideen aurretiazko lantokia zen enpresa kapitalista itxi ondoren. Urteotan, lanpostuak berreskuratuz eta lan-iturri berriak sortu dituzte tokian tokiko erkidegoko gazteentzat. Horrez gain, erakundeak era guztietako hainbat jarduera eta zerbitzu sozial bultzatzen ditu auzoa garatzeko, eta horixe bera da esperientzia horren ezaugarri berritzaile eta bereziena.

Auzoarekiko harremanari dagokionez, hasierako egoera ez zen oso ona, aurreko enpresa (Techint) eta onibararren arduraduna (CEAMSE) ingurumen-arloko arazoen-gatik salatu zituztelako (lurraren, uraren eta airearen kutsadura). Izan ere, kalte zuzenak sorrarazi zituzten inguruko auzoan. UST kooperatibaren estrategiaren arabera, bete-betean lan egin zuten, enpresa suspertuaren etapa berrian erkidegoarekiko harreman txarra aldatzeko. Horretarako, batetik, artapen eraginkorra garatu zuten eta, bestetik, euren lan-gaitasunak erabili zituzten

auzoarentzako zenbait zerbitzu sozial bultzatzeko (kirolak, hezkuntza, etxebizitza eta osasuna, besteak beste).

USTren iritziz, susperraldiaren hasieran, langileek onibarra okupatzeko erabakia hartu zutenean eta kanporatzeko zenbait saiialdiri aurre egin behar izan zirenean, auzoko jende askoren laguntza jaso zuten. Euren lanpostuei eusteko babesia eman zieten, langabezia eta krisi soziala handi-handiak zirenean. Langileen kooperatiba eratu ostean, honako ideia hau irmo-irmo berretsi zen batzar guztietan: auzoak lanaren aldeko borrokan lagundu zirenez, UST kooperatibak auzoari jatorrizko laguntza hori itzuli behar zion erkidegoaren bizi-kalitatea hobetzeko lan zehatzen bidez. Aldi berean, estrategia horren birtartez, agerikoa da auzoaren laguntza ere jasoko dutela etorkizunean inolako gatazkarik sortzen bada.

Era berean, estrategia horrek beste eragile batzuen aurrean aktibatuzeko gaitasuna ere badu: esate baterako, CEAMSEK (hiri-hondakin azken metaketaz arduratzen den enpresa estatala eta USTren zerbitzuetako bezero nagusia da) eta tokian tokiko, probintziako edo nazioko zenbait instituzio estatalek onartu egiten dute UST kooperatiba erkidegoarentzako onura handiak lortzen dituen erakundea dela, eta onespen hori oso lagungarria da, negoziaketarako gaitasuna handitzeko eta baliabideak lortzeko orduan; adibidez, CEAMSEK bere irudi korporatiboa hobetzen du gizartean, UST kontratatzen duenean.

Auzoaren onurarako lan egitean garatutako ekintza zehatzen artean, nabarmendu egin behar da kooperatiban langile gehiago sartzeko orduan erkidegoko gazteei ematen zaiela lehentasuna: *"...beste erronka bat ere bageneukan, ez genekielako nola itzuliko genion erkidegoari gugatik egin zuena, guri eman ziguten babesia eta, kooperatiba sortzean, lan-iturri eustea eta, aldi berean, lan-iturri (berriak) sortzea izan genuen helburu nagusi. Orduan sortutako lan-iturri handiena auzoko jendearentzat izan zen, 35 hasi ginen eta, gaur egun, 90 gara. Gehienak auzokoak dira, mutil gazteak. Hemen, kooperatiba bera lehenengo lan-esperientzia da".* Gaur egun, USTko langile gehiago auzoan bizi direnez, sustatu nahi duten erkidego-kidetza hori are indartsuagoa da.

Era berean, antzeko estrategia ere ezarri dute Palmas Bankuan: bertan lan egiten duten "funtzionario" gehienak auzoko gazteak dira. Bertako buruzagien esanetan, auzotik kanpoko teknikari prestatuak kontratatu ahal izan zituzten, baina modalitate honen alde



egin zuten. Denborari eta inbertitutako diruari begira askoz garestiagoa da (langile berriak sartzen direnean, 4 hileko prestakuntza egin behar dutelako ekonomia solidarioaren, toki-garapenaren eta banku bateratuko sistema osoaren erabileraren arloan), baina bere fruituak ematen ditu erkidegoarekiko harremanaren eta BPK garapenerako egindako ekarpenaren ikuspegitik. Antza denez, erakundearen eta lurraldearen arteko lotune estu hori funtsezko elementua da BPn bertan: elkarrizketatu genituen zenbait langileren adierazitakoaren arabera, esperientzia oso ondo doa honako arrazoi hauengatik, batez ere: "auzoarekiko maitasuna" eta erakundeko kideek erkidegoaren premien inguruan dituzten konpromisoa eta sentsibilitatea.

Bestetik, Comunidad Organizada-ren esperientzia ere oinarrizkoa da tokian tokiko erakundearekiko harremanean. Batetik, erkidegoak erakundeari ematen dio babesari, udalerriarekin eta eskualdeko garraio-enpresa pribatuarekin gatazkak sortzen direnean. Bestetik, 120 lanpostu sortzen ditu udalerrian, eta jarduerak etengabe areagotzen ditu. Hori dela eta, zerbitzu gehiago eskaintzen dizkio erkidegoari berari.

Cooperoesten ere, erkidegoko gazteei ematen diete lehenetsua, goi-karguak betetzeko orduan: horren adierazgarri, 260 langileri lana eman eta egunean 500 mila litro esne industrializatzen dituen esnegintzako enpresa honetan, MSTko kokalekuetan jaiotako neska gaztearen ardurapean dago merkaturaketa-gerentzia estrategikoa. Izan ere, unibertsitatera joan zen ikastera, eta bere erkidegoko kooperatiban lan egiteko itzuli zen.

Erakunde honetan, gainera, eskualdeko esne-ekoizle txikiarekiko "oinarrizko lana" hartu dute estrategia nagusitzat. Horri esker, konfiantzazko harremana dute, eta euren industriarako lehengaia hornitzen diete, horretarako inguruko beste enpresa batzuen eskaintzak gaitzesten dituzten arren. Kooperatibak berak lotune horren elkarrekotasuna elikatzen du, laguntza tekniko eta finantzarioa eskaintzen dizkielako ekoizle txiki horientzat merkaturuan eskurazkinak izango liratekeen baldintzetan. Cooperoestek berak dienez, eskualdeko garapenerako eragile nagusietakoa da, eta "ekimena, kooperatibismoa zein lana" ditu oinarri nagusi. Izan ere, lanpostuak, ekoizpenerako merkaturak, diru-sarrerak egonkorak eta beste etekin batzuk sortzen ditu 6.000tik gora familiarentzat.

Erkidegoarekin ezarritako harreman hurbil hori ere oso estrategia erabilgarria izan daiteke, hornitzaileak ez ezik,

kontsumitzaileak ere ugaltzeko eta eusteko orduan. Lehenengo eta behin, "Terra Viva" marka indartsu egin zen tokian tokiko kontsumitzaileek emandako babesari esker eta, ondoren, ahoz aho hedatu zen. Horrela, bada, publizitaterako zeukan baliabide-eskasia konpentsatu zuen, eta komunikabide handien bitartez MSTren inguruan zabalduetako irudi txarrari ere aurre egin ahal izan zion. Horrelaxe azaldu zigun elkarrizketatutako batek: *"Komunikabideetan ez genuen zabalkunderako behar besteko espaziorik eduki. Ez genuen komunikabideetan inbertitu, baina 'aurrez aurre' lan egin genuen. Jendearentzat ezagunak ginen, 10 urteren ondoren. Beti-beti, agerpena izan genuen gizartean, eta jendeak konfiantza izan zuen gure lanean".*

Atal honetako laburpen moduan, baieztatu egiten dugu erkidegoarekiko lotune estua eta elkarrekiko kideztza ez direla "berez" ematen eta, aldi berean, esperientzia horien garapen historikoaren ondorio hutsa ere ez dira. Gainera, estrategia kontzientea dute, esperientziaren eta lurraldearen arteko harreman bertutetsu hori sustatzeko. Hain zuzen ere, lanaren eta toki-gaitasunen aldeko apustu zehatza da, eta zenbait arlotan ematen ditu fruituak; esate baterako, egoera kritikoetan erkidegoaren laguntza jasotzea, hirugarrenen aurrean negoziatzeko gaitasuna indartzea (estatua, beste enpresa batzuk...) eta merkaturak ezarpen zein lehiakortasun handiagoak edukitzeko aukerak hobetzea.

## 6.2. Zilegizko eta partaidetzazko lidergoak

Kasuak aztertu ondoren, agerikoa da ESSko esperientzien iraunkortasunerako funtsezkoa den beste faktore batek zerikusi zuzena daukala euren lidergoen kalitatearekin. Dena dela, neurri batean, faktore hori lehenago garatutakoarekin dago lotuta, askotan ESSko gaur egungo esperientziatako liderrek aurretiazko historia izan dutelako erkidegoko eta/edo sindikatuko militantzian bertan. Edonola ere, berriro ere, euren konpromisoaren historia onestea ez da arrazoi bakarra, elkartegintzako lan-esperientzia berriak arrakastaz zuzendu ditzaketan liderrak izan daitezkeen. Hain zuzen ere, oso kontuan hartu behar da partaidetza kolektiboaren aldeko apustua egiten dutela autokudeaketarako prozesuen esparruan eta behar besteko gaitasuna dutela egoera berriak ulertzeko eta epe luzerako proiektuak taldean proposatu eta eratzeko. Horrela, bada, orientazio moduan erabili daitezke esperientzien eta kide guztien garapena lortzeko orduan.



Palmas Bankuaren esperientzian, nabarmendu egiten da bertako liderrek borroketan parte hartu dutela, auzoko bizilagunen bizi-baldintzak hobetu ahal izateko. Erkidegoaren premia zehatzak etengabe kontuan hartzen dituztenez, une zehatz batean lanaren eta diru-sarreraren eskasiaren arazoari aurre egin zioten, eta finantza solidarioen irtenbidea proposatu zuten, toki-garapena sustatu ahal izateko. Honako hauxe esan zuen BPko kide batek bertako liderrari buruz: *"gure ustez, behar-beharrezkoa zen finantza solidarioak zer ziren ulertzea eta gaia aztertzea. Berak, hain zuzen ere, trebetasun hori dauka... Berak era guztietako informazioak bilatzen ditu gaiari buruzko prestakuntzari begira. Esperientzia handia metatu zuen mugimendu sozialean, badaki zeinen garrantzitsua den antolakuntza soziala. Azterketa ulertu eta egin egiten du. Bere garaian, (auzoko bizilagunen) elkarteko presidentea izan zen eta, orain, Palmas Bankuko koordinatzailea da. (Horrez gain) Brasil osoko Banku Bateratuetako ordezkaria ere bada."*

Univenseko kide batek oso lidergo handia garatu du, honako elementu hauetan oinarrituta: aurretiazko militantzia (sindikatuan eta auzoan), bere lidergopeko proiektuetako oso konpromiso pertsonal onetsia, kontzeptuzko oso ikuspegi politiko aberatsa eta errealitatea irakurtzeko argitasun handia. Kooperatiban, bere lidergoa jartzen du abian, hileko batzarretan behin eta berriro eztabaidarako deia egiteko eta erabakiak adostasunez edo gehiengoz hartzeko. Bere lankideekin hitz eginez gero, argi eta garbi dago bere lidergoaren zilegitasun-maila oso handia dela, proiektua hasi zenetik 15 urte igaro direnean. Gainera, beste proiektu batzuk ere garatu ahal izan ditu aldi berean; adibidez, nazio-mailako Justa Trama sarea. Bestetik, politika publikoko erantzukizunak ere hartu ditu bere gain; Ekonomia Solidarioko Estatu Idazkaritza, esaterako. Neurri batean, hori guztia egin dezakeela dio, Univens kooperatibako gainerako emakume langileek "lagundu eta babestu" egiten dutela sentitzen duelako.

Cooperoesten, zenbait lagunen artean partekatzen da lidergoa, eta guztiek lurraren aldeko borrokan parte hartu zuten 1980ko hamarkadan. 90eko hamarkadan, ordea, autokudeaketaren aldeko apustua egin eta landa-ingurunean bertan ireki zuten lantegia. Harrezkero, zintzotasuna ezaugarri bereizgarri daukan administrazioaren bidez zuzentzen dute kooperatiba, karguak sarritan txandakatzen dira, beti-beti elkarrizketa estua ezartzen da langile zein ekoizleekin eta erabakiak nahiz baliabide estrategikoak partekatzen dira guztien artean, proposatutako helburuak lortu ahal izateko.

UST kooperatiban ere, zuzendaritzaz arduratzen den taldearen ezaugarriak esperientziaren indarra dira. Lehenengo eta behin, bere historiagatik, gehienak gremioetako ordezkariak izan zirelako eta, kooperatiba sortu baino lehen, irmotasunez, zentzuz zein zintzotasunez defendatu zituztelako langileak, antzinako patroien aurrean. Izan ere, proposamen alternatiboak ere egin zizkieten enpresei, krisi ekonomikoetan langilerik ez kaleratzeko. Enpresari aurre egiteko eta enpresa bera suspertzeko etapan bertan, lehenengo eta behin ez zuten onartu taldea banatzea eta, horren ondorioz, zenbait hilabetez egon ziren langabezia. Garai horretan, hain zuzen ere, euren lankideek eman zieten sostengu ekonomikoa. Gero, patroiek euren onurarako dirua eta baliabideak eman zizkieten, baina eurek ez zuten eroskeria hori onartu eta lankideei eurei azaldu zieten gertatzen zena. Hori dela eta, bere zilegitasuna eta batasuna indartu egin ziren, lanpostuei eusteko eta autokudeatutako erakunde berria abian jartzeko osteko borrokan. Azkenik, kooperatibaren sorreraren etapan administratzaile eraginkorrak izan zirenez, are zilegitasun handiagoa lortu zuten, USTko langile guztien bizi-baldintzen zein lan-baldintzen hobekuntzak eta iraunkortasuna sustatu zituztelako.

Horrez gain, kooperatibako presidentek ibilbide luzea du auzoko militante moduan. Horri esker, erakundeak lotune estuagoa du erkidegoarekin, eta bere lidergoa zilegizkoagoa eta onetsiagoa da, auzoan bertan nahiz kooperatiban. Era berean, zuzendaritzak epe luzerako proiektua garatu ahal izan du, ikuspegi bateratua eta indar politiko nabaria eratzean. UST kooperatibak sareak eta lotuneak sustatu ditu beste eragile askorekin eta, horri esker, indar handiagoa dute instituzio estatuen aurrean zein merkatuko lehiakideen aurrean. Esate baterako, Autokudeatutako Langileen Elkarte Nazionaleko (ANTA) baterako sortzaileak dira, Argentinako Langileen Zentralaren esparruan (CTA). Hain zuzen ere, UST kooperatiba presidentea gremioen elkarte horretako idazkari nagusi aukeratu zuten. Estrategia politikoak batzarretan proposatu eta onartu egiten dituzte, erakundearen epe luzerako proiektuaren esparruan.

### 6.3. Epe luzerako proiektuen eraketa

Zenbait esperientzian, krisiak bizitzeko eta gainditzeko orduan oso lagungarria izan da erakundearen garapenerako epe luzerako proiektuak zehaztea. Usteko eta nahi izandako etorkizunaren inguruko ikuspegi partekatua bada, behar besteko ziurtasuna eta uste sendoa lortzen dira, abian jarritako proiektuaren araberako arrisku eta

erabaki kolektibo estrategikoak onartzeko. Bestetik, horrelako proiektu gehienak eratzean, erakundeko kideen bizi-proiektuak hartzen dira kontuan eta, aldi berean, gizarte-eraldaketarako proposamen zabalagoen barruan daude kokatuta. Esperientzia bera bertan garatzen da, gainera. Azkenik, proiektu horiek eratzean, partaidetza hartzen da kontuan. Nahiz eta hasiera batean ideia edo ikuspegi nagusiak proposatzen dituztenak kide bakar batzuk izan, urteen joan-etorrian erakunde osoa da epe luzerako proiektuak apurka-apurka modu kolektiboan bere gain hartzen dituen.

Horren adierazgarri, "Madre Tierra" Elkarte Zibilaren kasua aipatuko dugu. Erakundeak herri-habitata garatzea du helburu, eta Buenos Aires Handiko mendebaldean lan egiten du 1985. urteaz geroztik. Pertsonen partaidetza sustatzea du xede nagusi eta, horretarako, euren historia, nortasuna zein antolakuntza-gaitasunak balioesten ditu, eskubide ekonomiko, kultural eta politikoak zehazteko borrokan. Batez ere, Madre Tierra elkarteak lurra eta etxebizitza eskuratzen laguntzen die etxerik ez dutenei edo oso egoera txarrean bizi direnei. Horrela, bada, hobeto bizitzeko moduko habitat egokiaren eraikuntza bultzatzen du.

Bere historian zehar, erakundeak zenbait egoera larri aurre egin behar izan die, baina, batik bat, bere jarduerak eta lan-taldea finantzatzeko zailtasunak eduki zituelako. Une horretan, apustu kolektiboa egin zuten, epe luzera erakunde moduan zer egin nahi zuten zehazteko. Horrez gain, proiektu zehatzak egiteko denbora eta baliabideak inbertitu zituzten, eta nazioarteko zenbait garapen-agentzian aurkeztu zituzten, finantziarioa lortu ahal izateko. Oso esanguratsua da kideek erakundearen proiektua euren bizi-proiektu pertsonalarekin, gurariekin, aurreikuspenekin eta langile, herritar eta militante moduan egindako apustuekin bateratzea. Izan ere, euren jardueran jartzen dituzten grina zein konpromisoa dira horren adierazgarri. Elkarrizketatutako emakume batek honako hauxe dakarkigu gogora, ikuspegi horren laburpena egiteko: *"habitataren gaira heldu ginen, bizi-proiektutzat hartu genuelako"*.

Erakundea eratu eta zehaztu ahala, kide zituen profesionala eratu eta sendotu egin ziren, eta herri-habitatarekin lotutako berezitasun profesionalan *autoprestatu* behar ziren: *"Autoprestatu egin behar ziren, baina, aldi berean, instituzioa bera eratu behar zuten... Guztion artean zehaztu genuen nolakoa izan behar zen Madre Tierra"*.

Epe luzerako proiektua apurka-apurka eratzea ere bada Cooperoesteren esperientziaren funtsezko ardatza. Hasiera batean, bizi-proiektu hobearen aldeko borrokaren ondorioz, lurrik gabeko familia nekazari askok mugimendu sozialean parte hartzeko erabakia hartu zuen. Borrokari jarraipena eman nahian, kooperatiba eratu zuten eta, gaur egun ere, euren erakundea proiektu sozial eta politiko zabalagoaren osagaia dela uste dute. Proiektua epe luzerakoa izan behar dela argi eta garbi daukenez, oso lagungarria da krisiei aurre egiteko orduan (batez ere, merkatu oligopolikoek inposatutako presio-eraginek), erabaki estrategikoak hartzeko orduan (lantegi berrien irekiera eta zabalkuntzak, produktu eta merkatu berrien ezarpena) eta arriskuak euren gain hartzeko orduan (bankuekiko zorrak, beste enpresa batzuekiko aliantzak eta negoziaketak). Gainera, egiaztatu egin dute mugimendu sozialek badagoela serio lan egiterik eta kalitate handiko emaitzak lortzerik. Gaur egun, bete-betean jarraitzen dute alternatiba berriak asmatzen, beste eragile batzuei elkartegintzarako dei egiten eta merkataritzaren zein ekoizpenaren arloko estrategia berriak diseinatzen, beti-beti euren helburua zein den argi eta garbi edukita: landa-ingurunekeo ekoizle txikien lana eta duintasuna bermatu nahi izanez gero, nekazaritzaren eraldaketa egin daitekeela eta beharrezkoa dela egiaztatzea.

"Sortu zenean, MSTk pertsonen bizi-aukera duinagoa ematea izan zuen xede nagusi. Cooperoeste mugimendu horren ondorioz sortu zen, eta lan kolektiboan sinetsi eta Brasil zein mundu hobeak lortu nahi dituzten pertsona askoren lan gogorraren emaitzaren, konkistaren eta borrokaren adierazgarri da" (Cooperoesteren liburuxka instituzionala).

UST kooperatiba 2003an eratu zen, aurreko enpresa kapitalista itxi ondoren zenbait langilek lan egiten jarraitzeko aukera izan zezaten. Euren esanetan, ez zuten aukeratu kooperatibistak izatea, kooperatiba izateko proiektua aurkitu zutelako langileak izaten jarraitzeko borrokan. Langile-nortasun hori aldarrikatzen dutenez, estatuari eskatu diote "autokudeatutako langileen" onespenez juridikoa emateko eta soldatapeko langileen eskubide berberak edukiko dituztela bermatzeko. Hasiera-hasieratik, USTk bandera horri eutsi dio, besteak beste, urteko batzar bakoitzean berresten du eta enpresa suspertuetako eta ESSko langileen mugimenduko beste erakunde askorekin partekatzen dute.

Edonola ere, ekonomia antolatzekeo sistema berriei aurre egin behar dieten langileen eskubideen aldeko borroka

zabalago hori albo batera utzita, eurentzat ere oso garrantzitsua izan da kooperatibaren garapenerako epe luzerako proiektua eratzea, eta estrategia hori lehen batzarretatik izan zuten eztabaidagai. Hasiera batean, ekoizteko orduan hirugarrenen menpe ez egoteko makinari ez zeukatenez, eskuragarri zituzten baliabideen zati adierazgarria erabili zuten (diru-sarreraren %50), teknologia eta ekoizpen-ahalmen handiagoko makina berriak erosteko. Hala ere, bazeukaten hasierako estrategia hori euren gain hartzeko arrazoi garrantzitsurik, euren kontratugileari (CEAMSE) erakutsi nahi ziotelako zerbitzua baldintza lehiakorretan emateko gai zirela. Estrategiak bere fruituak eman zituen: hasierako proba-kontratua urtebeterako izan zen; gero, 3 urterako berritu zuten; eta, gaur egun, 5 urterako kontratua dute. Dena dela, kontratatutako zenbatekoa urtero egokitzen da, eta badirudi epealdi gehiagotarako berrituko dutela. Ekoizpen-bideak erosteko estrategiarekin batera, lana garatzeko eta euren jakintzak gainerakoei igortzeko prestatuta zeuden ingeniariak zein teknikariak kontratatu zituzten. Era berean, enpresa-administrazioaren arloko prestakuntza jaso dute, eta zenbait unibertsitate-rekin daude harremanetan.

Betidanik, horren inguruko barne-borroka egon da: kooperatibako kide batzuen iritziz, hobe izango litzateke langile/bazkideei ordainsari handiagoak banatzea, gaur egun diru-sarrera gehiago eta kontsumo-ahalmen handiagoa eduki ahal izateko, baliabide horiek ekoizpen-bide berriak erosteko edo erkidegoaren mesederako "larregizko" jarduketak egiteko erabili beharrean. Gaur egun antzeko beste enpresa batzuetan soldata handiagoak dituzten langileekin erkatzen dute euren burua. Zuzendaritzak batzarraren gehiengodun babesa dauka, eta iraupen luzeagoko proiektu alternatiboa eratu nahi dutela erantzun die: *"gurea beste era bateko erakundea da, beste logika bat dugu lan egiteko orduan, zerotik hasi gara eta hazten ari gara. Gainera, USTko langileek onura ez-monetario handi-handiak dituzte; esate baterako, kooperatibak berak eraikitako edo hobetutako etxebizitzak merkatukoak baino baldintza eta prezio hobetan eskuratzeko aukera"*.

"Justa Trama" Sarea ehungintzako ekoizpen-katea egituratzeko esperientzia da, eta Brasilgo bost estatutako elkarten sustapenak garatzen dira bertan. Lau langile-kooperatibatako eta hezkuntzaren zein kulturaren arloko garapenerako elkarte bateko 700etik gora kide egituratzen ditu, hain zuzen ere. Kotoiaren balio-kate osoan zehar lan egiten dute: ereitea, irutea, oihalak egi-

tea eta jantziak, osagarriak zein poltsak jostea, besteak beste. Ekoizpen guztia modu agroekologikoan garatzen da, eta eskualdeko garapen ekonomiko iraunkorrerako prozesuak sustatzea du helburu, ingurumena eta ESSren printzipioak errespetatuta.

Asmo handiko proiektua da, eta lan emantzipatuaren bilaketa pertsonalak zein kolektiboak suspertzen ditu. Esperientzia garatzean, erakunde-proiektua eratzen da -astiro-astiro, zailtasunak zailtasun eta kontraesanak kontraesan- eta, aldi berean, gizartearen eraldaketarako proposamena ere egiten da, elkartegintzako lan autokudeatuan oinarrituta. Honelaxe azaltzen digu protagonista nagusietakoak: *"oso ona da Justa Trama-n egon ahal izatea, prozesu hau bizitzeko aukera eduki izana eta, jasandako guztiaren ondoren, kooperatiba eratu izana... Ikaskuntzak ez omen du mugarik. Mugimendu sindikaletik, herri-mugimendutik dator. Hor, beti esaten dugu langileek arazo handia dutela, ez direlako ekoizpen-bideen jabeak. Gaur egun, ekonomia solidarioan, jendea ekoizpen-bideen jabea da... Dena dela, hori baino gehiago behar genuela konturatu ginen. Helburu bakarra ez da ekoizpen-bideen jabeak izatea, osotasuna izango balitz bezala jabetu behar garelako kateaz. Horrelaxe, justizia egin ahal izango da prozesu osoan: ... Justa Trama izena erabili ahal izan genuen... ereduak sortzeko gai ginela ikusi genuen... Prezioak zehaztu genituen... Horrexegatik diot Justa Trama-k salmenten ezandarako bide asko edukiko lituzkeela bideragarritasunaren ikuspegitik. Hala ere, autokudeaketa bera hizpide dugunez, prozesua geldoagoa da, baita sendoagoa ere..."*

Univensan, behar den moduko lan-banaketa garatu nahi dute, bakoitzak egiten duen produktua begi bistan edukitzeko. Hori dela eta, jostun bakoitzak bere pieza josten du oso-osorik, bere produktua identifikatzen du eta, horrela, alienazioa ekiditen du, hau da, ez da azkenean bere jabetzapean egongo ez den zerbaiten ekoizpen-prozesu handiko engranaje hutsa izango. Hori, gainera, are sendoagoa da Justa Trama Sarean egituratzean, emakume jostunek lehen aldiz ikusi ahal izan zutelako nola ereiten den kotoia eta nola lortzen diren jantziak egiteko haria eta oihala. Univenseko kide batek honelaxe balioesten du Justa Trama proiektuaren eragina: *"nire ustez, Justa Trama-k [Univenseko] kooperatibisten bizitzako zenbait faktoretan eduki zuen eragina. Lehenengo eta behin, diru-sarrera gehiago zituzten, kamiseta bat egiten duen jostunak gehiago jasotzen duelako Justa Trama-rentzat egiten badu eta ez beste enpresa batentzat. Gero, truke asko sustatu ziren (...). Oso garrantzitsua da kateko bes-*

*te ekoizpen-prozesu batzuk nolakoak diren jakitea (...), ulertu egin behar dituzte, azaldu eta saldu egin ahal izateko. Zoragarria da benetan! Jendea zer darabilen pentsatzen hasten da... Nire iritziz, pentsatzea da Justa Trama-k egin zuen ekarpen handiena. Ekoiztea ez ezik, pentsatzea ere bai. Orduoro, Justa Trama-k ekoizti litzakeen arropa-ereduak bururatzen zaizkio kooperatibista bati. Mundua beste era batera ikusten da. Argalentzat bakarrik ez den pieza asmatzen dugu, jende lodi, garai eta txikiak sortu behar ditugu. Justa Trama-k baino ez zuen jabeak horretarako aukera eman... Jendeak ideiak proposatzen dituzenez eta onetsi egiten direnez, bere iritzia emateko konpromisoa dauka."*

Ehungintzako La Alameda Kooperatiba lanpostuak sortzeko eratu bazen ere, garatu ahala kooperatibako kideek jakin egin zuten jantzigintzako tailer ezkutuak zeudela, agiri-rik gabeko langile etorkinak kontratatzen zituztela eta oso lanaldi luzeetan merkatuan oso ondo lekuratutako marka ospetsuentzat lan egiten zutela. Izan ere, marka horiek azpikontratazioen bidez "terterizatzen dute" euren ekoizpena. Elkarrizketatutako emakume baten esanetan: *"tailer ezkutuak zeudela jakin genuenean, ikertzen eta salatzen hasi ginen, eta biktimei eutsi genien. Tailer ezkutuak biktimak nola kontratatu pentsatzen hasi ginen"*.

Gaur egun, kooperatiba ekoizpen-alternatiba da lan esklaboaren aurrean, eta zenbait eratako esplotazioaren aurka borrokatzen da. Hain zuzen ere, horrelaxe eratu zen erakundearen nortasuna bera. *"La Alameda kooperatibaren helburua ez da marka bati boikota egitea, kontsumoaren kate guztietan berdintasuna handiagoa egotea baizik eta, apurka-apurka, horixe lortzen ari gara. Mundo Alameda marka ez zen sortu mark handiekin lehiatzeko, patroirik, esplotaziorik eta lan esklaborik gabeko kooperatibak kalitateko jantziak prezio eskuragarriagoan ekoizti zitzakeela erakusteko baizik... Gainera, beste langile batzuentzako adibidea ere izan nahi zuen"*.

Esperientzia hauetan aztertutako kasu gehienetan, epe luzerako proiektuko helburuak erakundetik bertatik haratago doaz, gizartea aldatzeko edo eraldatzeko proposamenak dira. Cooperoestek nekazaritzaren eraldaketa du helburu; UST kooperatibak, gainerakoen eskubide berberak dituzten "langile autokudeatuen" onespenez sozial eta legala; Baztertutako Langileen Mugimenduak, kartoi-biltzaileen onespenez hondakinen bilketarako sis-

tema hobetzen duten langile moduan; Justa Trama-k, ingurumenaren errespetua eta langileentzako bidezko ordainsaria; Madre Tierra-k, hirirako eta etxebizitzarako eskubidea guztientzat; La Alameda-k, lan esklaboaren eta beste era bateko esplotazioen aurkako borroka... Hori dela eta, esperientzia askok bete-betean parte hartzen dute legegintzako proposamenetan edo euren ideiak edo jarduketak kontuan hartzen dituzten politika publiko berrien diseinuan eta ezarpenean.

Labur-labur esanda, gure ustez, bizi-proiektu pertsonaletan oinarritzen direnean eta, aldi berean, gizarte-aldaketarako proposamen zabalgoetan lekuratzen direnean, epe luzerako proiektuen eraketa kolektibo funtsezko faktorea da, zailtasunei aurre egiteko, jarduketak bideratzeko eta ESSko esperientzietako iraunkortasuna lortzeko orduan.

#### 6.4. Ekoizteko eta kudeatzeko gaitasunen finkapena

Lehen aipatu dugunez, ESSko ekimenen iraunkortasunak hainbat eta hainbat dimentsio ditu. Atal honetan, eurentako bat landuko dugu, eta ekoizpenerako zein kudeaketarako gaitasunaren sendotasunarekin dauka zerikusia. Alde horretatik, nabarmendu egin behar dugu ESSko erakundeek zenbait eratarik indartzen dituztela gaitasun horiek, honako faktore hauen arabera: euren garatutako jarduerak, eskaintzen dituzten produktu edo zerbitzuetako hartzailak, euren jarduketan printzipioak zein balioak eta erakundearen historia nahiz kultura, besteak beste.

Batez ere, ekoizpenerako eta kudeaketarako dituzten gaitasunei dagokienez, bisitatutako esperientziak berresteko erabakigarriak izan diren hiru estrategia zehaztuko ditugu ondoren: merkatuetan lekua lortzeko lehiatzea; legearen arabera eratzeko eta nortasun juridiko berezia aukeratzea; eta antolaerak berritzea.

##### a) Merkatuetako borroka:

Merkataritzako ekimenak bideragarriak izan daitezten, merkatuan bertan egin behar dituzte euren produktuak. Horretarako, esperientzia bakoitzak zenbait estrategia eta ekintza proposatzen ditu, helburu dituen merkatuen, jarduerak ekonomikoaren, ekoizpen-baldintzen... arabera.

Misioneseko (Argentinako ipar-ekialdeko probintziako) "Azoka Frankoak" tokian tokiko merkatu txikiak dira, eremu publikoetan daude kokatuta eta astean behin edo

birritan bertan elkartzen diren familia ekoizle txikiek zuzentzen dituzte, euren baratzeetan ekoizten dituzten elikagaien soberakina kontsumitzaileei zuzenean saltzeko. Tokian tokiko merkatuan duten ezarpena handiagoa izan dadin eta gero eta auzokide gehiagok euren asteroko erosketak azokan egin ditzaten, Posadaseko (Misioneseko probintziako hiriburuko) Azoka Frankoak Elkarteak estrategia anitza jarri zuen abian eta, bertan, hiru dimentsio antzematen dira, gutxienez: produktuen kalitateari eustea, saltokiak gehitzea eta ekoizpena dibertsifikatzea.

Lehenengo eta behin, azpimarratu egiten dute oso garrantzitsua dela euren produktuen kalitatea zaintzea eta hobetzea eta, azokaren ezaugarri bereizgarri moduan, bertan *"produktu freskoak eskaintzen direla"* nabarmentzen dute. Bigarren, merkaturatzeko guneak sakabanatzeko erabakia hartu zuten, azokak biderkatu egin ziren. Elkarrizketatutako baten esanetan, *"zenbat eta azoka gehiago egon, orduan eta propaganda handiagoa; ona dela bermatzeko"*. Beraz, azken urtean, bi azoka-gune ireki direnez, guztira bederatzi azoka daude Posadaseko hiriko zenbait auzotan, eta euren arteko distantzia 4 edo 5 kilometrokoa da.

Lehenengo urteetako emaitzak onak zirela ikusita, ekoizleek produktuak dibertsifikatzea eta kapitalizatzea erabaki zuten -euren kabuz eta ez elkarte zibilaren erabakiz-. Hartara, ekoizpena areagotu eta beste merkatu batzuetan saldu ahal izan zuten. Dena dela, guztien etekina ez zen berbera izan, eskaintzen dituzten produktuen eta azokagile bakoitzaren ekimenen eraginpean daudelako emaitzak, besteak beste.

*Marka kolektiboa* sortzea iraupen luzeko heldutasun-prozesua izan zen. Produktuak azoketatik haratago zeuden beste leku batzuetan merkaturatzea helburua izan zen betidanik. Edonola ere, nazioko elikadura-sistemen barruan edo Nekazaritza, Abeltzaintza eta Arrantza Ministerioaren barruan inolako erregistrorik ez zeukateenez, *"kiosko batean ere ezin genuen saldu"*. Arazo hori konpontzeko, Nazioko Garapen Sozialerako Ministerioak marka kolektiboa<sup>35</sup> sortzea proposatu zien, merkaturaketa-kanalak jatek, hotel, eskualde-negozioetara... hedatu ahal izateko, besteak beste. Horretarako, behar besteko dirulaguntza lortu zuten, azokagileentzako ma-

haiak, mantelak, kapelak eta jakak egiteko eta ontzietan marka kolektiboaren etiketak jartzeko.

Bestetik, MSTrekin lotutako Cooperoeste kooperatiba esnegintzako ekoizle txikien elkarte moduan eratu zen. Esne-ekoizle horiek, hain zuzen ere, prezioak ezartzen zizkieten enpresa handiei esne gehiago ez saltzeko erabakia hartu zuten eta, gainera, esnea euren kabuz prozesatzen eta merkaturatzen hasi ziren. Hori dela eta, euren marka sortu zuten, "Terra Viva", alegia. Ekoizle bategi honelaxe laburtzen du erakundearen jatorria: *"hasieran, eskualdeko enpresa handi bati saltzen genion esnea. Nolanahi ere, oso-oso gutxi ordaintzen zigun. Hori dela eta, kreditu bila joan ginen, eta elkarte sortu genuen, nekazaritzaren eraldaketarako kokalekuetako ekoizleen ekoizpen osoa xurgatzeko"*. Honako hau ere izan zen elkartearen helburu nagusia: ekoizpenari balio erantsi handiagoa ematea, ekoizleei diru-sarrera gehiago bermatzea eta nekazaritzaren eraldaketarako kokalekuetako familien garapen ekonomiko eta soziala sustatzea.

Cooperoesteren ezaugarri bereizgarrien artean, ekoizleek eta, batez ere, MSTko kokalekuetakoek hasieratik duten partaidetza handia nabarmendu behar da. Eurekin batera, etorkizunerako estrategiei buruz eztabaidatzen dute, arau eta eraldaketa sanitarioen ezarpena sustatzen dute, laguntza tekniko, komertzial eta finantzarioa ematen diete... Hain zuzen ere, horixe bera da esperientzia honen indar handietakoa: ekoizleek kooperatibarekin duten leialtasuna, proiektu zabalean duten kideztza.

Nekazaritzaren eraldaketarako kokalekuetan ekoiztutakoa ez ezik, Cooperoestek eskualdeko esne-ekoizpenaren zati handiena ere erakarri behar du, eskala eraginkorra eta batez besteko kostu lehiakorra lortzeko (gaur egun industrializatzen duten esnearen %10 baino ez da MSTko kokalekuetako ekoizleena). Hori bermatzeko, zenbait estrategia ezarri dituzte euren historian zehar eta, horren bidez, ekoizle txikien mesedetan jokatu nahi izan dute beti. Halaxe azaldu zuen elkarrizketatutako batek, honako hau ere azaltzean: *"hasieran (1996an), esnea industrializatzeko ahalmena eguneko 300 litro esnekoa zen eta, gaur egun, eguneko 500 mila litro ere industrializatu ditzakegu. Aurrerapauso hori eman ahal izan genuen, ekoizleekin eta kooperatiba txikiekin*

<sup>35</sup> Marka Kolektiboei buruzko 26.335. Lege Nazionalaren esparruan. Horren arabera, hain zuzen ere, *"ekonomia sozialaren garapenerako edonolako elkarteek egindako edo emandako zerbitzu eta/edo produktuen ezaugarri bereizgarria da marka kolektiboa"*.



*elkartu ginenean. Cooperoeste kooperatibak industria-lizatutako guztiaren %10 baino ez dator kokalekuetako ekoizleen ekoizpenetik, gainerakoa beste ekoizle txiki batzuen delako."*

Lekuratzeko eta merkatuan norberaren tokiagatik lehiatzeko, jarduerak osatzeko edo ekoizpen-lerroa abian jartzeko, arriskuak hartu behar dira. Erabakiak hartu behar dira eta, onuragarriak ez badira, erakundeak eta bertako kideek porrot egin dezakete, gainera. Univensen jatorrian ere, bertako kideek oso egoera desabantailatsua eta esplotaziopeko harremana moztu zituzten errotik, euren kabuz ekoizten hasteko. Hasieran, Univenseko emakume jostunek *a façon* lan egiten zuten (hau da, beste batzuentzat, lehengaien hornitzaileentzat josten zituzten jantziak), eta oso diru-sarrera urriak lortzen zituzten ordainsari moduan. Elkarrizketatutako emakumeek diotenez, behin batean 150 pieza josi zituzten, baina *"ordaindu zigutenean eta dirua banatu genuenean, 3na erreal baino gutxiago geratu zitzaizkigun (dolar bat baino gehixeago)... Astebeteko lanaren ondoren, izugarria izan zen!!!"*. Egun hartan, *a façon* lan egiteari utzi eta beste aukera bat bilatu zuten.

Horretarako, lehengaia erosteko dirua behar zuten. Inbertitzeko fondorik eta finantziatorik ez zeukatenez, lizitazio batera aurkeztu ziren, lehengaia erosteko 15 egunerako txekoa jaulki zuten eta lana egingo zutela erabaki zuten, plegua irabaziko zutelakoan. Gaur egun, oso gogoan dute soldata jaso zutenean *"zirrara handia sentitu"* zutela, *"lehen aldiz ikusi genituelako diru-sarrerak..."*. Berehala, konturatu egin ziren estrategia hori euren jarduerari eusteko ustezko bidea zela: arriskuak euren gain hartzea, hazteko eta euren ekoizpen-ahalmena indartzeko.

La Alameda-k ere zenbait estrategia garatu ditu eta, merkaturatzeko orduan, beste ekoizle batzuekin egin ditu egituraketak. Batez ere, proiektua merkatu eta kontsumitzaile berrietarantz jaulkitzeko, erakundeak nazioarteko "No Chains" marka (Katerik gabe) sortu zuen Tailandiako kooperatiba batekin. Helburu nagusia mundu zabalean lan esklaboaren aurkako borroka zabaltzea denez, *"guri gertatzen zaiguna bizi duen kooperatibarekin eta beste herrialde batzuetako beste kooperatiba batzuekin"* bat egitea erabaki zuten. Alde horretatik, *"No Chains gure bandera dela esan daiteke, eta bateratu egiten gaitu, planetako zenbait lekutan eratu ahal izateko"*. Marka horri esker, kooperatiba bera eta bere proiektua nazioarteko sektore batean lekuratu ahal izan ziren.

Labur-labur esanda, zenbait esperientziatako posizioa indartzeko, hornitzaileekin ("atzeranzko integrazioa"), bezeroekin ("aurreranzkoa") edo balio-kateko maila berean kokatutako beste enpresa batzuekin ("integrazio horizontala") integratu ziren. Integrazioa edonolakoa izanda ere, estrategia horiek guztiek elkartegintzaren eta elkartasunaren aldeko apustua egin zuten, merkaturatutako lehiakortasuna alde batera utzita.

Era berean, marka kolektiboa sortzea garrantzi handiko estrategia komertziala izan zen ESSko esperientziei begira, eta Azoka Frankoen kasua da horren adierazgarri. Tokian-tokian eta eskualdean eragin handia izan zuten, Marka Kolektiboetako buruzko Lege Nazionala sortu eta berretsi egin zuten, ESSko produktuen merkaturaketa sendotzeko.

#### b) Legezko eraketa:

Pertsona juridiko moduan eratu beharra dago, nortasun formala edukitzeko eta jardueren finantziatorako baliabideak erdiesteko. Nolanahi ere, ESSko esperientzia guztiek ez dute legearen arabera eratzeko erabakia hartzen eta, beste batzuetan, forma juridikoa edukitzea erakundearen ibilbideko une jakin batean eztabaidatutako eta adostutako erabaki estrategikoa da. Hona hemen erakunde horiek aukeratu ohi dituzten forma juridikoak: "kooperatiba" (edonolakoa dela ere, bertan egindako jarduera nagusiaren arabera), "elkarte zibila", "mutuala" edo "fundazioa".

La Alameda-ren jatorria ESSko erakundearen "legezko-tasunaren" bilaketaren adierazgarri da. Erakundea, hain zuzen ere, 2002. urtean sortu zen, herrialdeko krisi soziopolitiko eta ekonomikoari aurre egiteko herri-batzarren mugimenduaren esparruan. Hasiera batean, jantoki bateratua eratu zuten bertan behera utzitako tabernaren eraikinean. Bertan ere, honako ekintza hauek garatzen zituzten: bilerak (batzarrak), jarduera kulturalak, hitzaldiak eta auzoaren arazoei buruzko topaketak. Auzokideen erakundea formalizatzeke eta izaera juridikoa emateko asmoz, "La Alameda Elkarte Zibila" eratzea erabaki zuten.

Era berean, elkarte zibilak ekoizpen-ekimenean sorrera ere sustatu zuten. Hain zuzen ere, ehungintzako ekimena izan zen irismen handiena eduki zuena eta, urteen joan-etorrian, ekimen horiei eustea lortu zuten. 2004. urtean, ehungintzako ekimeneko jarduerak formalizatzea erabaki zuten, eta kooperatiba eratu zuten. Elkarrizketatutako baten esanetan, *"nortasun juridikoa edukitzea erabaki genuenez, kooperatiba eratu genuen, baina legezko aterkia edukitzeko, batez ere"*.

Harrezkero, La Alameda kooperatibako jarduera nagusien artean, tailer ezkutuetako lan esklaboaren aurkako borroka da eta, bertan, Boliviako herritarrek lan egiten dute, batik bat. Orduz geroztik, "Langile Jostunen Bata-suna" sortu zuten, baina ez zuten nortasun juridikodun erakunde moduan erregistratu, elkarriketatuek diotenez *"argi eta garbi ikusi genuelako horrela indarra kentzen geniela langileei eta gure helburua langileen batasuna bilatzea zela, euren eskubideen alde borrokatu ahal izateko"*. Alde horretatik, SOIVA sindikatuko (Jantzigintzako eta Antzeko Industriako Langileen Sindikatuko) korrante moduan eratu behar zirela erabaki zuten: *"ezin egokia goa zen CGTren barruan onetsita dagoen sindikatua berreskuratzea. Harrezkero, lantegietako hauteskundeak irabaztea izan zen helburua, bertan ordezkariak edukitzeko eta barrutik borrokatu ahal izateko"*.

Beste batzuetan, auzokideen eta jardueretako onuradunen proposamenaren ondorioz formalizatu eta eratu ziren legearen arabera. Hain zuzen ere, Comunidad Organizada da horren adierazgarri. Hasieran, oinarri-zko erakunde informal moduan eratu zen, legezko in-skripzioa garestia zelako eta, etapa horretan, nortasun juridikorik ez edukitzea ez zelako euren jarduerak garatzeko oztopoa. Geroago, "fideikomisoaren" legezko izaera hartu zuten, euren ustez tresna egokia zelako, gas-sarearen eraikuntzarako baliabideak lortzeko eta administratzeko. Azkenik, zenbait urte geroago, zer-bitzu publikoen kooperatiba moduan eratu ziren, eta erabaki hori jarduerak garatzeko aukeratutako bost auzoetako bizilagun guztiek adostu zuten. Legezko izaera berri horren ondorioz, erakundearen funtzio-namendua aldatu behar izan zuten. Elkarriketatuen esanetan, auzokideek eraldaketa hori babesteko eduki zituzten arrazoi nabarien artean, erakundearen prestigioa nabarmentzen da. Izan ere, eurentzat ekintza bateratua sistema bideragarria eta egingarria zen, estatuak metropolialdeko auzoen garapenaren arloan ezer egiten ez zuela kontuan hartuta.

Labur-labur esanda, seguruenik hasiera batean nortasun juridikorik ez edukitzea da Amerika Latinoko ESSko espe-rienzien ezaugarri bereizgarrietakoa. Jarduketa horien formaltasuna edo informaltasuna aztertu beharrean, nabarmendu egin nahi dugu aztertutako esperientzie-tan taldean erabaki eta ebatzi beharreko ezaugarrie-takoa izan dela legearen arabera eratzea eta nortasun juridikoa aukeratzea. Horretarako, gainera, erabaki ho-rrek eskainitako aukerak eta mugak hartu dira kontuan.

### c) Antolaeretak berrikuntza:

Legezko eraketari esker, ESSko erakundeek euren jarduerak formalizatu eta legalizatu ahal izan badituzte ere, erakundeok zehazteko eta arautzeko lege eta araudi asko zurruneziak dira, eta erakunde bakoitzaren erabateko garapena mugatzen duen kortsea dira askotan.

Horixe bera adierazten du Madre Tierra erakundeko ki-deetako batek, erakundearekin lan egiten duten auzoe-tan sortzen diren erakundeen muga nagusiak aipatzen direnean: *"estatuak nortasun juridikoaren bidez baino ez ditu aitortzen, baina (...) legeria berunezko salba-mendu-jaka besterik ez da, burokrazia-maila oso han-dia delako eta, kontzeptuari begira, herri-sektorearen antolaeretatik oso urrun dagoelako: hileko bilera, akta, papera..."*. Alde horretatik, indarreko legeria aldatu be-harra dagoela diote: *"gure ustez, tresna bera aldatu beharra dago. Horrelako elkarteak (Madre Tierra-k) ezin ditu [auzoko erakundeek] bezalako tresnak eduki... No-latan aurre egin behar diogu burokrazia-eduki berari? Zein izango litzateke herri-sektorearentzako modalitate laburtua? Garatu beharreko borroka da erabat"*.

Nortasun juridikoa eratzean sortzen omen diren zurrun-tasunen eta egituren aldean, erakundeek harreman eta jarduketa sozial informalak sortzen dituzte ezarritako legezko esparruaren barruan eta, horri esker, jardueren garapena sustatu daiteke.

Adibide moduan, "etxalde antolatua" aipatu dezake-gu, hau da, Comunidad Organizada-k garatutako es-trategia, auzoko gas-sarearen instalazioa kudeatzeko. Etxaldeko bizilagun bat ("bizilagun antolatzailea") bere etxaldeko ordezkaria zen, bertako bizilagunen konfiantza lortu behar zuen, atxikimendurako beha-rrezkoak ziren agiriak eman behar zizkioten berari, informazio-bilerak egiteko eta kontratuak sinatzeko eskaini behar zuen bere etxea... Etxaldearen eta Co-munidad Organizada-ren arteko lotunea zen, eta bere auzokideen kezken berri ematen zuen. Elkarriketa-tuen zenbatespenen arabera, estrategia horren bidez %50eko murrizketa lortu zuten lanaren epeetan. Ur-teen joan-etorrian, "bizilagun antolatzaileak" aldatu zituzten, batzuetan etxaldeko bizilagunen konfian-tzarik erdietsi ez zutelako. Beraz, jarduketa berritzaile hori ez zen egitura zurruna izan, esperientziaren beraren premietara egokitu zelako. Antolaeren berrikuntzari da-gokionez, kooperatibako kideen esanetan, *"bizilagun antolatzaileen sarea eratzeke estrategia oso ona izan zen, auzokideen eta Comunidad Organizada-ren ar-*

*teko komunikazio-lotunea izan zelako eta, askotan, bere horretan iraun duelako urteen joan-etorrian".*

Era berean, Palmas Bankuaren ibilbidea ere bada erkidegoaren premien eta eskarien arabera berrikuntza eta berriztapen iraunkorraren adierazgarri. Elkarrizketatu baten esanetan, *"Palmas Bankuaren estrategietakoa 'egunero birsortzea' da. Premiak eta errealitatea bera ikasbide izan ditugunez, gauza berriak sortu ditugu. Palmas Bankua eguneroko berriztapenaren adibide argia da. Dena dela, beti-beti erkidegoaren arazoak entzuten ditugu, eta eskari horiei erantzuteko estrategiak sortu behar ditugu".*

UST kooperatibako helburu eta jardura sozialak ugariak direnez, zenbait arazo sortu ziren, eta sormen zein berrikuntza handiak eduki behar izan zituzten arazo horiek konpondu ahal izateko. Lehenago adierazi dugunez, diru-sarreraren %50 langileen artean banatzea eta beste erdia kapitalizatze eta erkidegoarekin proiektuak egiteko erabiltzea erabaki zuten. Horrez gain, azken urteetan "guztiek berbera irabaztean" sortutako bidegabeberien inguruko kezka areagotu zen, langileen artean alde handiak daudelako USTren helburu eta jardura sozialen inguruko konpromisoari dagokionez.

Arazo hori konpontzeko, estatutua eraldatzea erabaki zuten, eta beste jardura bateratu horiek argi eta garbi txertatu zituzten kooperatibaren helburu sozialean. Oraitsuago, barne-araudia aldatu dute, eta kalifikazio-sistema kolektibo diseinatu dute. Bertan, hain zuzen ere, oso haztapan handia ematen diote "lankidetasunari", eta langile bakoitzaren lan emankorrerako gaitasuna baino gehiago balioesten da euren konpromiso soziala. Kalifikazio kolektibo horietako emaitzen arabera -langileek eurek lankideen kalifikazioan parte hartzen dute-, diru-ordainsariaren zati bat esleitzen da. Ordainsariak aldatu egin dira, *"konpromiso handiena dutenak saritzeko eta euren moralari eusteko"*. Aldi berean, banan-banako lana bete eta lan bateratuan parte hartzen ez dutenentzako pizgarria ere bada.

Laburbilduta, nabarmendu egin behar da aztertutako esperientzien arabera agerikoa dela ESSko erakunde ezaugarriekin bat datozen forma juridiko eta antolaera berriak diseinatu eta sortu egin behar direla. Lehenago esan dugunez, Argentinako eta Brasilgo indarreko lege-ria ekonomia sozialean edo ekonomia sozial tradizionalean daude oinarrituta eta, oraindik ere, ez dituzte ekonomia solidarioko zein lan autokudeatutako adierazpide berrien ezaugarri bereizgarriak kontuan hartu. Liburu

hau idazten ari garela, zenbait proiektu aztertzen ari dira, Argentinako Kooperatibei buruzko Legea aldatzeko, baina oraindik ez dira estatuaren gaitzat hartu.

## 6.5. Erabakiak hartzean eta barne-gatazkak konpontzean partaidetzako autokudeaketaren alde egindako apustua

Aztertutako esperientzien arabera, ibilbide luzea egin da ESSko erakunde berezko kudeaketa-modu berriaren bila. Esparru horretan, krisiari eta gatazkei aurre egiteko orduan, arazo azterketan, lanerako irizpide zein hitzarmen eraketa kolektiboan eta erakunde bera sendotzeko funtsezko erabakietan partaidetzako jarduketak sakonago ezartzea da estrategia nagusia.

### a) Barne-antolakuntza eta erabaki-guneak:

Autokudeatutako partaidetzako erakundeari eusteko, antolaera berritzaileak asmatu behar dira askotan, eta elkarrizketarako zein partaidetzarako eremuak sortu behar dira, erabakiak erakundeetako kideek eurek adosten dituztela bermatu ahal izateko.

Madre Tierra erakunde, esaterako, bertako kideen eta zenbait diziplinako profesionalen arteko ikuspegi truke iraunkorraren ondorioz eratu zen apurka-apurka. Izan ere, dinamikan bertan, herri-habitatean esku hartzeko espezialitatean "autoprestatzen" joan ziren. Elkarrizketatuen esanetan, *"guztion artean, Madre Tierra nolakoa izango zen zehaztu genuen"*. Ezarritako taldeak eta lan-lerroak dauden arren, *"joan-etorri ugari dago... guztia entzun eta denon artean eztabaidatzen dugu"*.

Elkarrizketatuek nabarmendu zuten, autokudeaketari eta partaidetzako demokraziari eusteko, beharrezkoa da *"proposatzeko, eztabaidatzeko, errealitatea aztertzeko, pentsatzeko eta birpentsatzeko gimnasia iraunkorra egitea"*. Madre Tierra erakundeari dagokionez, ariketa hori erraz-erraza izan zen, *"sortzeko, kamiseta janzteko eta proposatzeko gogo handia zeukan jende-taldea elkartu zelako"*.

Unibertsitateen baieztatzen dutenez, euren *"hileko batzarrak sakratuak dira"*. Hain zuzen ere, *edozeri buruz inolako mugarik eta kanpo-jarduketarik gabe hitz egiteko gunea* dira. Eurentzat, erabaki demokratikorako eremua ez ezik, *prestakuntzarako* eta irizpide kolektiboen eraketarako eremua ere bada, eguneroko jardueri zein erabaki estrategikoei begira.



Justa Trama Sareak erronka handiari ekin dio eratzeko orduan: Brasilen zehar milaka kilometrora egon arren, kide dituen sei instituzioek elkarri partaidetzaz ematen dioten antolakuntzaren arabera diharduen erakunde horizontala izatea. Txandakako bileren sistema asmatu dute eta, bertan, bazkide guztien ordezkariak esku hartzen dute. Hain zuzen ere, eztabaida kolektiborako eremua da, eta oinarrizko erabakiak hartzen dira bertan, lana bera eta hortik aurrerako erabaki zehatzak bideratu ahal izateko. Ahalegina handia den arren eta, batzuetan, horren ondorioz erakundearen aurrerakuntza geldoagoa den arren, elkarriketatuek ondo baino hobeto balioesten dute ekoizpen-kateko etapetan parte hartzen duten langileen arteko trukean sortutako aberastasun handia. Gainera, era guztietako esperientziak eta kulturalak dituzte sistema horren bitartez. Elkarriketatu guztiek gogoan daukate nolako ekarpena egin zuten ipar-ekialdeko kotoi-nekazariak jantzien diseinuari buruzko edo euren produktuetarako hitzartutako "bidezko prezioaren" inguruko irizpide zehatzari buruzko eztabaidetan: *prezioak guztion lana balioetsi behar du, baina erosteko aukera ere eman behar die ekoizleei eurei*. Hori dela eta, topaketarako, trukerako eta partaidetzazko erabakiatarako eremu horri eusten diote oraindik.

UST kooperatibak ere bere arauak zein antolaerak eratu ditu eta batzuk estatutuaren nahiz barne-araudiaren adierazgarri dira, lehenago aipatu dugun bezala. Komunikaziorako eremu eta sistemei dagokienez, bazkideek batzarretan parte hartzen jarraitzen dute, baina onartu egiten da beti-beti ez dela zenbait barne-gatazka proposatzeko eta ebazteko eremu onena izan. Hori dela eta, sektorekako, arlokako eta langile-talde txikiagoetako eztabaida-guneak sustatzen dira. Bertan, zuzendaritzako zenbait kidek gainerako langileekiko komunikazioa hobetu nahi dutenez, proposamenak edo eskaerak entzuten dituzte, eta Administrazio Batzordearen proiektu edo ideien berri ematen dute.

Autokudeatutako partaidetzazko erakundeak aldatetak sustatzen ditu erakundearen bertan, baina, horrez gain, pertsonen bizitza, harremanak, balioak eta jardunak ere eraldatzen ditu -eta, aldi berean, behar-beharrezkoak dira beretzat-. Hain zuzen ere, horrelako esperientzia bizi izan zuten MTEko kideek, autoantolakuntzaren bidez euren laneko eta bizitzako baldintzak nabarmen hobetu ahal izan zituztenean. Elkarriketatuetako batek onartzen duenez, *"orain kartoi-biltzaileak klinikara joan daitezkeenez, bizitza aldatu egiten da, kontuan hartzen zaituztelako. (...)*

*Norberaren begirada barrurantz aldatzen da, eta gainerakoien begirada norberarengantz zuzentzen da".* Lana lehengoa bera den arren, argi eta garbi adierazten dute erakundearen parte hartzen dutenetik euren *"lan-bizimodua, bizimodu pertsonala eta auzoko harremana"* aldatu egin direla.

b) Partaidetza, barne-gatazka konpontzeko estrategia moduan:

Madre Tierra erakundearen baiezta egiten dute krisiak eta barne-gatazka eskema horren bidez konpondu ahal izan zirela. Elkarriketarako eremuak zeuden eta, bertan, guzti-guztiek parte hartzen duten horizontaltasunez eta inolako hierarkiarik gabe. Behin batean, oso barne-krisi garrantzitsua izan zuten, auzo edo barruti batzuetan zenbait kideren militantzia politikoa eta jarduketa profesionala gainjartzen direlako. Horren ondorioz, tentsioak sortu ziren erakundearen bertan. Orduan, oso eremu zabala eman zioten elkarri ("hiru eguneko gogo-jardunaldia"), gai gatazkatsu horri buruz hausnartzeko eta eztabaidatzeko eta jarduketa profesionalerako eta alderdiko militantziarako lekuen arteko banaketa-irizpideari buruzko ebazpen kolektiboa hartzeko. Izan ere, Madre Tierra erakundeko zenbait kide zeuden egoera horretan. Horri esker, krisia gainditu eta aurrera jarraitu ahal izan zuten, barruko gatazka-maila txikiagoak edukita.

Era berean, Univens erakundearen ere aurre egin behar izan zieten egoera zailei, eta batzarrean luzaroan eztabaidatu ondoren ebazte ahal izan zituzten. Batez ere, oso gogoan dute kooperatibako laguntzaile handia izateagatik talde osoak oso preziazten zuten bezeroarekin bizitako egoera gatazkatsua. Zenbait orduz elkarrekin pentsatzen egon ondoren eta euren ideiak zein sentipenak adierazi ostean, kooperatibisten batzarrak bezero horrentzako arropa gehiago ez egiteko erabakia hartu zuten, berak eskainitako proposamenak egokiak ez zirelako, pertsona moduan zioten maitasuna alde batera utzita. Urteen joan-etorrian, Univenseko emakume langileek erabaki estrategikoak hartzeko partaidetzazko jarduketan azterketarako eta ebazpenerako daukaten gaitasunaren adibide moduan gogoratzen dute pasarte hori.

Bestetik, UST kooperatiban bertan bizitako zenbait egoera gatazkatsu dituzte gogoan. Izan ere, taldearen partaidetzaren bidez konpontzen saiatu ziren. Erakundearentzat oso gatazkatsua izan zen kide-talde batek disidentzia ideologikoa sustatu izana. Hain zuzen ere, proposatu egin zuten erkidegoari lanaren eta soberakinaren zati

txikiagoa eskaintzea eta bazkideei ordainsari handiagoa ematea. Egoera hori konpontzeko, zenbait aldaketa egitea erabaki zuten batzarrean. Lehen esan dugun bezala, kooperatibako estatutua eraldatu zuten, helburu sozialaren barruan jarduera bateratuak nabaritasun handiagoz kontuan hartzeko. Horrez gain, kalifikazioen sistema kolektiboa ere ezarri zuten, konpromiso bateratua pizteko. Egitate historiko bat oso lagungarria izan zen horrelako estrategia-motetan aurrera egiteko: behin batean, kanporaketa ekiditeko indar-neurrian beste enpresa suspertu bati laguntzen zegoen langile-taldea atxilotu, jipoitu eta auziperatu zuen poliziak. USTra iristean, beste talde batek iseka egin zien, erakundetik kanpoko beste langile batzuen borroketan parte hartzea egokia ez zelakoan. Egun hartan, istilu larriak sortu ziren eta, ondoren, iseka egin zieten lankideak botatzeko erabaki kolektiboa hartu zuten. Horren ondorioz, langile guztiak oso markatuta geratu ziren, eta kanpo-konpromisoaren lerroa sendotu zuten USTren helburu nagusi moduan.

Partaidetza zein konpromisoa pizteko ekimen horiek oso erabilgarriak izan daitezke arazo hori daukaten erakunde askorentzat. Esate baterako, La Alameda-n elkarriketatutako esanetan, *"guretzat oso zaila da lankide guztiak kooperatibako beste erantzukizun batzuk euren gain hartzea... Gehienek jesarri eta euren zereginak baino ez dituzte egin nahi"*.

Laburbilduta, ESSko esperientzia horien ondorioz, kudeaketa-modu berriak eratzen ari dira, eta bat datoz elkartegintzako lan autokudeatuaren ezaugarri bereizgarriekin. Horretarako, modu kritikoa egokitu ditzakete enpresa kapitalistetako kudeaketa-ereduaren zenbait elementu. Dena dela, eurentzat funtsezkoa da kudeaketa-modu berritzaileak bilatzea, bertako kideek arazoan diagnostikoa eta ustezko konponbideen diseinuan duten partaidetza aktiboaren bitartez.

## 6.6. Beste eragile sozial, politiko eta ekonomiko batzuekin ezarritako lotunea

ESSko esperientziak garatzeko, ekoizpenerako eta kudeaketarako dituzten gaitasunak indartu behar dira. Horrez gain, oso garrantzitsua da honako hauexekin ere egituratzea: beste erakunde eta talde sozial batzuk, bezeroak, hornitzaileak, estatua eta ESSko beste erakunde batzuk. Horrelako lotune asko, hain zuzen ere, funtsezkoak izan dira aztertutako esperientziak garatzeko orduan.

a) Bezeroak zein kontsumitzaileak onestea eta babestea:

ESSko erakundeek egindako zerbitzu eta ondasunetako bezeroek edo hartzaileek zeresan handia dute, horrelako ekimenak onesten eta babesten dituztelako. Onespen hori egiteko orduan, baliteke proiektuarekin duten bateratasun ideologikoa, erakundeak atenditzen dituen premiak edo beste era bateko harreman sozialen eraketa kontuan hartzea, besteak beste. ESSko erakundeen iraunkortasunari begira, oso-oso garrantzitsua da bezero edo kontsumitzaileekin ezarritako lotunea indartzea.

Misioneseko Azoka Frankoen historia oso esanguratsua da kontsumitzaileen zein ekoizleen arteko harremanaren eta hiriaren nahiz landa-ingurunearen egituraketaren nagusitasunari begira. Azoka horiek estrategia paregabea ziren, Argentinako krisialdi ekonomiko eta sozialari aurre egiteko (langabezia-maila handia, soldaten behar-rakada eta txirotasunaren gorakada), Horretarako, landa-ingurunean eta hiriguneetan egindako produktuak ekoizti eta trukatu egin zituzten. Elkarrizketatuetako baten esanetan, *"lehenengo eta behin, familiaren autokontsumorako ekoizpena sustatu zen. Gero, soberakinak merkaturatzen hasi ginen. Horiek horrela, Trukea sortu zen, Azoka Frankoen ernamuina, hazia, alegia"*.

Hasiera-hasieratik, landa-ingurunearen eta hiriaren arteko trukeerako eta topaketarako eremuak izan ziren azokak. Izan ere, lehenengo eta behin, euren ekoizpenak osagarriak ziren: *"landa-inguruneeko jendeak barazkiak, frutak, esnea, oiloak eta etxeko arrautzak eramaten zituen hiriguneetara eta, bertan, seme-alabentzako zapatila zaharrak, panifikatuak, arroza eta azukrea lortzen zituzten trukean"*.

Bigarrenez, saltokia ez ezik, ekitaldi kultural eta soziala ere bada azoka. Astebururo, azoka bakoitzean, ezagunek, senideek eta adiskideek egiten dute topo, *"helburu bakarra ez delako erostea eta saltzea"*. Hartara, Posadaseko Azoka Frankoak Elkarteko kideek adierazten dutenez, *"oso giro sozial interesgarria sortu zen eta, horren bidez, hiria eta landa-ingurunea lotu ziren"*. Hiriguneetako kontsumitzaileen babesa oso garrantzitsua izan zen hasiera-hasieratik: *"azokagile/ekoizleen alboan egon dira beti"*, adierazi du Posadaseko azoketako idazkariak. *"Batzuetan, egoera oso zaila da ekoizleentzat, eguraldia ona ez delako eta lehorteak zein izozteak daudelako. Hala ere, Posadaseko kontsumitzaileek babesa eman digute beti"*.

Ekoi-zeen, langileen eta kontsumitzaileen arteko elkarre-  
kiko babeserako harremana garatzea ere bada oso ga-  
rrantzitsua aztertutako beste esperientzia askori begira  
(Cooperoeste, MTE, Univens, Justa Trama, La Alameda...)  
Harreman horrek ez dauka inolako zerikusirik ekono-  
mia kapitalistak proposatutako merkataritzako ohiko  
truke-harremanarekin. Hain zuzen ere, bestea eta ha-  
ren proiektua, beste ekonomia baten aldeko borroka  
onestean aberastutako lotune soziala da.

b) Estatuarekin ezarritako harremana:

Edozein mailatan, estatua funtsezko eragilea da ESSko  
esperientziak garatzeko eta sendotzeko orduan. Edonola  
ere, ez dago estatuko erakundeekin eta organismoekin  
lotzeko modu bakarra. Bisitatutako zenbait erakunde  
bat datoz gobernuko politikekin eta euren alde lan eg-  
iten dute. Beste batzuek, ordea, politika eta programa  
publikoak babestu eta sustatu egiten dituzte, eta beste  
batzuek eskubideen onespengatik borrokatu solaski-  
deak izan nahi dute.

Hasiera-hasieratik, Madre Tierra erakundeak hiriko he-  
rri-habitaterako politika publikoen diseinuan eta ezar-  
penean eduki nahi izan zuen eragina. Bertako kideek  
azaldu digutenez, gaur egungo gobernuak etxebizitza-  
ren eta habitataren inguruko eztabaidak eta proposame-  
nak agenda publikoan kontuan hartu zituenean, politika  
horien diseinuan bete-betean parte hartzeko erabakia  
hartu zuten. Harrezkero, agerikotasun handiagoa izango  
zutela eta erakundeak "gaur egungo gobernuo herri-  
proiektu nazionala" berariaz babestuko zutela adierazi  
zuten.

Argentinako Misioneseke probintzian, Azoka Frankoak  
Elkarteko 52 azoken ezaugarriak, antolaerak eta fun-  
tzionamendua sustatzeko eta ezartzeko asmoz, Azoka  
Frankoei buruzko Lege Probintziala aldarrikatu zen. Le-  
ge-proiektua eta bere araudia azoka frankoetako ekoi-  
zele eta zuzendarien partaidetzaz diseinatu eta eztabai-  
datu egin ziren. Azokagileek esan zigutenez, "legea eztabai-  
datzeko eremuetan lortu egin zen azoketarako izenda-  
tutako teknikariak azokagileek proposatutako perso-  
nak edo euren seme-alabak izatea". "Ezin ziren teknikari  
burokratizatuak izan". Horri dagokionez, azaldu egiten  
zuten azokagileen zenbait seme-alaba Posadasen ari zi-  
rela ikasten eta, askok titulu tertziarioa dutenez, azokako  
etorkizuneko zuzendariak izan zitezkeela. "Belaunaldien  
arteko txandaketa egon behar da", esan zuen Posadase-  
ko Azokako idazkariak.

Zenbait gairi edo arazori buruzko legeria eta araudia ze-  
hazteko orduan estatuarekin egituratzea oso ohikoa da  
bisitatutako zenbait erakundetan. Batzuei horretarako  
dei egin diete, eta beste batzuek borroka edo liskarre-  
rako helburu moduan proposatzen dute.

Baztertutako Langileen Mugimendua (MTE) erakunde  
soziala da, eta langile "kartoi-biltzaileak" elkartzen dira  
bertan. Izan ere, hondakin birziklagarri lehorrak bildu,  
garraiatu eta merkaturatu egiten dituzte. Besteak beste,  
lan-baldintza duinak lortzea dute helburu nagusi. Ho-  
rretarako, egindako lana defendatu eta antolatu egiten  
dute, eta jardueraren formalizazioa bultzatzen dute.  
Honako azalpen hau eman digute MTEko kideek: "gure  
jarrera berbera izan da betidanik, hiriak, udalerriek eta  
politika publikoekin zerikusia duten guztiek esku hartu  
egin behar dutelako, birziklatzaileen lana formalizatzeko  
eta euren bizitzako zein laneko baldintzak hobetze-  
ko. (...) Estatuak oso kontuan hartu behar ditu, kartoi-  
biltzaileek zerbitzua ematen diotelako hiriari. Izan ere,  
birziklatzen duten bakarrak dira, ez dagoelako beste  
erakunderik".

Borroka-estrategia moduan, tokian tokiko gobernuan  
egin nahi dute presioa eta, horretarako, mobilizazio  
kolektiboak antolatzen dituzte. Era berean, MTErekin  
egituratu eta harremanak dituzten beste erakunde so-  
zial batzuek ere bat egiten dute mobilizazio horiekin.  
Elkarrizketatuetako baten esanetan, "maila honetan,  
indarren arteko lotunea proposatzen da eta, indarra  
neurtu ondoren, negoziaketa hasten da beti". Horrela,  
bada, erakundea une zailetan hazi zen apurka-apurka,  
indarrak bateratu eta kalera irteten zirenean, helburu  
beraren alde borrokatzeko edo eskaeraren bat egiteko.

Lorpen adierazgarrienen artean, nabarmendu egin be-  
har da Buenos Airesko hiriko gobernuak hondakinen  
bilketarako zeukan aurrekontuaren %10 esleitu ziete-  
la kartoi-biltzaileen kooperatibei. Termino errealetan,  
enpresa pribatuak oraindik ere nagusi diren arren, oso  
aurrerapauso handia da termino sinbolikoetan. MTEko  
kide baten esanetan, "historikoa da, Europako eta Ame-  
rika Latinoko beste herrialde batean ez delako halako-  
rik gertatu. (...) Hondakinen bilketa enpresen nahierara  
eta ustelkeriaz garatu da betidanik, baina, batez ere,  
emakidak lortzeko moduari, negozioa egiteko moduari  
dagokionez. Hau sistema mistoa da eta, bertan, gober-  
nuak, erakunde sozialek eta kooperatibek parte hartzen  
dute. Hala ere, guk betidanik aldarrikatu dugu ez dugu-  
la gobernuak gure lepotik inolako propagandarik egitea

*nahi, hau guztia 'ez zigutelako eman', guk geuk kendu genielako. Izan ere, guztiak kanporatzeko aukerarik izan balute, egin egingo zuten. Antolatuta egon ez bagina, egin egingo zuten...".*

Euren arazoak konpontzean estatuari esku hartzeko eskatzen diotenean, ESSko erakunde gehienek oso kontuan hartzen dute zilegizkoa eta beharrezkoa dela estatuak eta gizarte osoak euren ekintzen ondorioz sortutako onura sozialak aintzat edukitzea. Onespen horren adierazgarri, hain zuzen ere, euren proiektuak sendotzeko laguntza materiala jaso beharko lukete, arazuko esparruak aldatu beharko lirateke eta ESSko erakundeen produktuak lehenetsi beharko lirateke, estatuaren eskaria bideratzeko orduan.

c) Beste erakunde batzuekin ezarritako harremana:

Lehen aipatu dugunez, MTEk beste erakunde sozial batzuekin egituratzen du, gobernuari aurre egiteko eskaerak eta mobilizazioak antolatzen dituenen. Hain zuzen ere, euren esanetan, kooperatiba eta erakunde guztien funtzionamendua desberdina bada ere, langileen eskubideak defendatzea helburu bateratua da guztientzat. MTEko erreferenteetako batek adierazi zuenez, *"kooperatiba era erakunde kartoi-biltzaile guztiekin negoziatzen dugu aldi berean. MTE, beraz, inoiz ez dago bera bakarrik. Sektoreak barne-estrategia zehazten du eta, ondoren, hiriko gobernuarekin negoziatzen du".*

Brasilgo esperientzietan, ekonomia solidarioko erakundeen arteko egituraketa oso-oso estua da, eta zenbait forotan dago formalizatuta eta instituzionalizatuta: Brasilgo Ekonomia Solidarioko Foroa (FBES) eta estatuetako foroak, besteak beste. Alde horretatik, Palmas Bankuko kideek gogoratu zuten, hasieratik ESSrekin lotutako eremu guztietan parte hartzeko erabakia hartu zuten, tokian-tokian, estatu-mailan zein nazio-mailan. Urteen joan-etorrian, ordea, lotune horien ondorioz, banku bateratu hau beste esperientzia askoren *erreferentea* da, FBESen bertan zein kanpoan.

Elkarrizketatutako emakumeetako batek honako hauxe dio, Palmas Bankuaren zeregin egituratzailea laburbiltzeko: *"auzoko errealitatean ditugu oinak, baina Brasilekin eta munduaren gaineratikoarekin gaude harremanetan".* Era berean, lotune horiek sinesgarritasuna ematen diete: *"jendeak bankuaren konpromisoa eta seriotasuna antzematen ditu".* Hain zuzen ere, bi ezaugarri horiek balio handikoak dira erakundearent-

zat: batetik, serioak izatea; eta, bestetik, konpromisoa hartzea eta solidarioak izatea.

d) Sareen eraketa:

Sareak, foroak eta mugimenduak eratzea beste erakunde sozial batzuekin eta organismo zein instituzio publiko eta pribatuekin harremanetan egoteko modu bereziak dira, antzeko helburua edo arazoia zehaztu ondoren. Hartara, sareei esker, badago ESSko erakundeen mugak hedatzerik eta euren ekintza zein eragin eremua sendotzerik eta zabaltzerik.

Bisitaturako esperientzia guztiak sareetako kideak dira, eta batzuk sare batean baino gehiagotan daude sartuta. Madre Tierra erakunde, esaterako, FOTIVBAko kidea da (Buenos Airesko Probintziako Lur, Azpiegitura eta Etxebizitza arloko Erakunde Foroa) eta, bertan, Buenos Airesko konurbazioko herri-sektoreek etxebizitzaren eta luraren inguruan dituzten arazoekin lotutako erakunde sozialak, erakunde teknikoak eta lurralde-erakundeak elkartzen dira. Era berean, Hiriaren Eraldaketarako Mugimenduko kidea ere bada eta, bertan, honako erakunde hauetako ordezkariak parte hartzen dute: era guztietako oinarritzko erakundeak, auzoetako erakundeak, irabazi-asmorik gabeko instituzioak, kooperatibak, unibertsitate publikoak... Azkenik, 'Argentinan Bizi' lur, etxebizitza eta habitaterako eskubidearen aldeko sektore anitzeko ekimenean ere parte hartzen du.

Univenseko emakume langileen esanetan, gauza berriren bat eratu nahi zuten, bete-bete esku hartu zuten euren eskualdean eta herrialdean ekonomia solidarioaren arloan antolatu berri ziren sare eta jardueretan. *"Univensek hirian antolatutako gauza guztietan parte hartzen zuten, edo bertaratu egiten zuten edo bere produktuak merkaturatzen zituen. Hori dela eta, harro-harro geunden, jarrera horren emaitzak biltzen ari ginelako".* Hain zuzen ere, beste batzuekin elkarteko estrategia hori hedatzean erabaki zuten Justa Trama Sarea bultzatzea.

Azken atalei buruzko hausnarketa moduan, erantsi egin behar dugu Brasilgo ESSko erakundeek badutela ezaugarri bereizgarriak, bertako sareek eta egituraketa-eremuek indar handia dutelako (*partzeria*). Aurreko paragrafoetan esan dugunez, Brasilgo Ekonomia Solidarioko Foroa da ESSko erakundeak euren artean elkartzeko eta egituratzeko eta estatuarekin zenbait mailatan solas egiteko eremu nagusia.

e) Finantziazio-emaileen eta hornitzaileen aurrean izan beharreko autonomia:

Askotan, erronkak hartu behar izan dituzte euren gain, "jauzi egiten ausartu behar izan dira", krisi-egoeretatik irteteko eta ESSn parte hartzen ez duten eragileekin lotzeko. Elkarrizketatutako erakundeen estrategien artean, nabarmendu egin behar da erabakitzeke autonomiari eta euren balio zein irizpideei eutsi dietela eta eurekin bat ez datozen irizpideak edo jardunak gaitzetsi dituztela lan-hitzarmenetan bertan.

Madre Tierra erakundeko kideek diotenez, auzoetako bi-zilagunekin lan egitean eurentzat funtsezkoa izan zen politika eta programa publikoak erakundearen helburu eta xedeen arabera 'ulertzea'. Autonomiari eta independentziari eustea ere bada La Alameda elkartearen kezka. Hartara, dirulaguntzak edo plan sozialak lortu ondoren, lan-kapitalean inbertitzen zituzten, hau da, intsumoak eta lehengaiak erosten zituzten. Elkarrizketatutako emakume kide baten esanetan, *"hurrengo urratsean, ezinbestekoa zen dirulaguntzen eta plan sozialen inguruko menpetasunik ez sorraraztea eta jatorrizko lan-iturriak sortzea. (...) Lan gehiago sortzea geneukan helburu eta ez jendea ezer egin gabe plana kobratzen geratzea. Horretarako, ekoizpen-proiektuak antolatzen hasi ginen kooperatibarekin batera"*.

Baliabideen eskasiagatik krisi-egoeretatik irteteko, Palmas Bankuko kideak ESSko sektorean parte hartzen ez duten banku eta erakunde finantzarioekin jarri ziren harremanetan. Inolako erantzun egokirik jaso gabe *"ate estatal eta solidarioak jo"* ondoren, lan-hitzarmenak ezarri zituzten, Banco do Brasilekin (merkataritza-banku publikoa) eta Caixa Federalarekin (merkataritza-banku pribatua) zerbitzu finantzarioak zabaltzeko. Horrez gain, Zurich aseguru-konpainiaren lan-proposamena ere onartu zuten, auzoan bertan aseguru-zerbitzuak emateko. Bestetik, Walmart enpresaren finantziazioa ere jaso zuten Palmatur proiektua kaleratzeko.

FBESko zenbait kidek egituraketa horiek jartzen dituzte kolokan, baina, BPko kideen ustez, ondo jokatu zuten elkarketa horien bitartez aurrera egitean. Honako hauxe diote horri buruz: *"...inolako beldurrik gabe elkartu ginen ekonomia solidariotik kanpo daudenekin. Bankuekin lan-hitzarmenak egiten hasi ginenean, kritika asko jaso genituen: 'bankuarekin ari dira lanean, irabazia besterik ez dute lortu nahi, gure printzipioak ez dira garrantzitsuak eurentzat...! Guk badakigu zer nahi duten*

*bankuek, baina, era berean, jakin ere badakigu zer nahi dugun geuk. (...) Elkarketa horiei esker, zerbitzu gehiago eskaini ahal izan genizkion erkidegoari. Kritikatu egin gintuzten: 'kapitalistak dira, baina!'. Dena ondo, baina nik haiei azalduko diet erkidegoko jendearen mesedetan zer egiten dudan, eskubide gehiago eduki ditzaten..." (Palmas Bankuko buruzagia).*

Nola lortu zuten galdetzen diegunean, honelaxe erantzuten dute: *"ate joka joan ginen, erakundearen ahalmenak jarri genituen agerian eta argi eta garbi geneukan besteek ere Palmas Bankuarekin ezarritako lotuneari aterako ziotela etekina"*. Adibide moduan, aipatu egin behar da bi merkataritza-bankuek Palmas Bankuko egoitzan lekutatutako kutxazainetan hainbat eta hainbat eragiketa egiten direla egunero eta mozkin handiak ematen dizkietela banku horiei.

Euren ikuspegitik, elkarketa guztietan funtsezkoa da erabakitzeke autonomia ez galtzea eta lan-hitzarmenetan norberaren printzipioekin bat ez datozen irizpideak ez onartzea. Bankuekin sinatutako hitzarmenetan, esaterako, ez zituzten euren metodologiak aldatu, (teknologia finantzarioa). *"Honelaxe egin genuen Banco do Brasilekin: metodologia gurea zen, baina arriskua ere bai... Hala ere, geure gain hartu genuen! Une erabakigarria izan zen!"* Hori guztiori dela eta, baieztatu egiten dute urteen joan-etorrian eusteko erronka nagusia autonomiari eustea dela: *"autonomia eduki behar da elkartean eta auzoan bertan, alderdietako eremu politikoetan, kudeaketa publikoan..."*. Horrez gain, *"geure autonomiaren inguruko segurtasuna badaukagu, jende askorekin elkartu ahal izango gara"*.

Bestetik, Cooperoestek lan-hitzarmen garrantzitsua ezarri zuen "Tetra Pak" enpresa handiarekin. Horren arabera, behar besteko teknologia lortu zuten, ultrapasteurizazioarako prozesua iraupen luzeko ontzietan egin ahal izateko. Lan-hitzarmen hori benetako estrategia izan zen, krisitik eta bideraezintasun finantzariotik irteteko. Ekoizleek eurek gogoratzen dutenez, *"erabaki zaila izan zen, baina oso egokia. Hazteko eta jarraitzeko aukera eman zigun. Gainera, elkarketa horretan ez genuen inolako autonomiarik galdu. Aitzitik, beste produktu batzuk eta beste elkarketa batzuk egiteko aukera gehiago izan genituen"*.

## 6.7. Amaierako ondorioak eta hausnarketak

Hona hemen krisiak gainditzeko eta iraunkortasun-bal-dintza hobek lortzeko asmoz Argentinako eta Brasilgo Ekonomia Sozial eta Solidarioko (ESS) hamar erakun-



dek garatutako estrategiei buruz egin dugun ikerketako ondorio nagusiak eta esperientzia horietatik ateratako ikaskuntzak.

1. Argentinan eta Brasilen aztertutako 10 esperientzien ezaugarri nagusien artean, nabarmendu egin behar da lotune estua dutela euren erkidegoarekin. Harreman horretan, elkarrekiko baterako eraketa lortzeko prozesua ematen da, gainera, erakundeek euren erkidegoaren zein lurraldearen eraketan parte hartzen dutelako eta funtsezkoak direlako ESSko esperientziak garatzeko orduan.

Bizi-baldintzak eta habitata hobetzeko militantzia bateratuaren aurretiazko esperientziaren ondorioz, langile askok uste sendo-sendoa dute, eta irtenbide kolektiboak bilatzen dituzte euren arazo ekonomikoetarako aurre egiteko. Horretarako, elkartegintzako jardun autokudeatuak antolatzen dituzte ekoizpenaren, lanaren eta diru-sarreraren sorreraren arloan. Aurretiazko esperientzia hori, hain zuzen ere, oinarri sendoa da, erabakiak hartzeko eta arriskuak onartzeko orduan. Gainera, proiektu kolektibo berriak eratzeko aukera ere eskaintzen du. Nolanahi ere, esperientzia askoren atzean dagoen borroka bateratuaren aurretiazko historia ez da behar besteko baldintza, osteko ekimenak arrakastatsuak izan daitezten. Aztertutako kasu guztietan, berriazko estrategia ere badago, ESSko erakundearen eta tokian tokiko erkidegoaren arteko elkarrekiko laguntza-lotunea handitzeko eta sendotzeko.

Bestela esanda, erkidegoarekiko lotune estua eta elkarrekiko kidetza ez dira "berez" ematen. Gainera, estrategia kontzientea da, esperientziaren eta lurraldearen arteko harreman bertutetsu hori sustatzeko. Hain zuzen ere, lanaren eta toki-gaitasunen aldeko apustu zehatza da, eta zenbait arlotan ematen ditu fruituak; esate baterako, egoera zailtan erkidegoaren laguntza jasotzea, hirugarren eragileen aurrean negoziatzeko gaitasuna indartzea (estatua, beste enpresa batzuk...), euren lan bateratua onetsi dadin; eta merkatuetan lehiatzeko gaitasun handiagoa edukitzea, hornitzaileekin eta toki-konsumitzaileekin ezarritako harremanari begira...

2. Bestetik, zailtasunak eta krisiak gainditzeko orduan funtsezkoa den beste elementu bat ESSko esperientzia horietako lidergoen ezaugarriekin dago lotuta. Askotan, gaur egungo liderrek euren kideek onetsitako militantziaren aurretiazko historia dute. Dena dela, ez dira elkartegintzako lan-esperientzia berri horiek

zuzentzeko moduko liderrak euren konpromisoaren historia onesten delako bakarrik. Izan ere, partaidetza kolektiborako apustu berria ere egiten dute autokudeaketarako prozesuen esparruan, eta behar besteko gaitasuna ere badaukate, egoera berriak ulertzeko eta esperientziak eta kide bakoitza garatzeko moduko epe luzerako proiektuak zein ikuspegiak partekatuzko.

3. Aztertutako zenbait esperientzian, erakundearen garapena sustatzen duten epe luzerako proiektuak zehaztea oso lagungarria izan da krisi-uneetarako aurre egiteko orduan. Nahierako eta ustezko etorkizunari buruzko ikuspegi partekatuak indarra eta uste sendoa eskaintzen ditu eta, horrez gain, oinarri sendoa ere bada, arriskuak eta erabaki estrategikoak hartzeko orduan. Bestetik, erakundearen proiektuak eratzeko orduan, bertako kideen bizi-proiektuak hartzen dira kontuan eta, aldi berean, gehienetan, gizartea eraldatzeko proposamen zabalagoetan lekuratzen dira. Hori dela eta, esperientzia askok bete-betean parte hartzen dute legegintzako proposamenetan edo euren ideiak edo jarduketak kontuan hartzen dituzten politika publiko berrien diseinuan eta ezarpenean. Epe luzerako proiektuen eraketa kolektiboa funtsezko faktorea da, zailtasunei aurre egiteko, jarduketak bideratzeko eta ESSko esperientzietako iraunkortasuna lortzeko orduan.

4. Esperientzia hauetan, egokia eta bideragarria da enpresa-estrategia aktiboa bezain dinamikoa garatzea, ESSren logika galdu gabe merkatuetan lekuagatik lehiatzeko aukera eduki dezaten. Epe luzerako proiektua egin behar dutela argi eta garbi edukiz gero, oso lagungarria izan daiteke merkatuek inposatutako presioei aurre egiteko orduan. Testuinguru horretan, erakunde horiek erabaki estrategikoak hartu behar dituzte; esate baterako, produktu berriak kaleratzea, merkatu berrietara iristea, lan-tegi berriak irekitzea... Horretarako, arriskuak hartu behar dituzte euren gain; esate baterako, kredituak eskatzea, instituzio finantzarioekin zorpetzea edo beste enpresa batzuekin negoziaketak eta aliantzak egitea. Esperientzia askotan, funtsezkoa da -gainerakoen aurrean eta euren aurrean- egiaztatzea seriotasunez lan egiteko gai direla, kalitate handiko emaitzak lortu ditzaketela eta enpresa kapitalistenak baino hobek ere izan daitezkeela.

Ekoizpenerako eta kudeaketarako dituzten gaitasunak sendotzeko, elkarriketatutako zenbait erakundek merkatuan zeukaten posizioa indartzeko erabakia hartu zuten. Horretarako, integrazio estrategikoa

egin zuten hornitzaileekin ("atzeranzko integrazioa"), bezeroekin ("aurreranzkoa") edo balio-kateko maila berean kokatutako beste enpresa batzuekin ("integrazio horizontala"). Integrazioa edonolakoa izanda ere, estrategia horiek guztiek elkartegintzaren aldeko apustua egin zuten, merkatuetako lehiakortasuna alde batera utzita. Hain zuzen ere, merkatuaren logikari begira zabalik dauden lehiakortasun-esparruak eskaintzen dituzte, elkartegintzarako eta elkartasunerako eremuak sortzeko.

Era berean, marka kolektiboa sortzea elkarteen beste estrategietakoa izan zen, eta ESSko erakundeei lagundu zien merkatuetan lekuzatzen. Argentinako ESSko esperientziak agerian uzten dute garrantzi handiko estrategia komertziala dela eta, tokian-tokian zein eskualdean izan zuen eraginari esker, Marka Kolektiboari buruzko Lege Nazionala sortu eta berretsi egin zela, ESSko produktuen merkaturaketa sendotzeko.

5. Pertsona juridiko moduan eratu beharra dago, nortasun formalak edukitzeko eta jardueren finantziarazko baliabideak erdiesteko. Nolanahi ere, ESSko esperientzia guztiek ez dute legearen arabera eratzeko erabakia hartzen eta, beste batzuetan, forma juridikoa edukitzea erakundearen ibilbideko une jakin batean eztabaidatutako eta adostutako erabaki estrategikoa da. Horrela, bada, nortasun juridikorik gabe jardutea omen da Amerika Latinako ESSko esperientzien ezaugarri bereizgarrietakoa. Jarduketa horien formaltasuna edo informaltasuna aztertu beharrean, nabarmendu egin nahi dugu aztertutako esperientzietan taldean erabaki eta ebatzi beharreko ezaugarrietakoa izan dela legearen arabera eratzeko eta nortasun juridikoa aukeratzeko. Horretarako, gainera, erabaki horiek eskaintutako aukerak eta mugak hartu dira kontuan.

Legezko eraketari esker, ESSko erakundeek euren jarduerak formalizatu eta legalizatu ahal izan badituzte ere, erakundeok zehazteko eta arautzeko lege eta araudi asko zurruneziak dira, eta erakunde bakoitzaren erabateko garapena mugatzen duen kortsea dira askotan. Aztertutako esperientzien arabera, agerikoa da ESSko erakundearen ezaugarrien araberrako forma juridiko eta antolara berriak diseinatu eta sortu egin behar direla. Lehenago esan dugunez, Argentinako eta Brasilgo indarreko legeria ekonomia sozialean edo ekonomia sozial tradizionalean daude oinarrituta eta, oraindik ere, ez dituzte ekonomia solidarioko zein lan autokudeatutako adierazpide berrien ezaugarri bereizgarriak kontuan hartu. Hona hemen erakunde

horiek aukeratu ohi dituzten forma juridikoak: "kooperatiba" (edonolakoa dela ere, bertan egindako jardueraren arabera), "elkarte zibila", "mutuala" edo "fundazioa". Alde horretatik, aipatu egin behar da liburu hau idazten ari garela, zenbait proiektu aztertzen ari direla, Argentinako Kooperatibei buruzko Legea aldatzeko, baina oraindik ez dira estatuaren gaitzat hartu.

6. Aztertutako esperientzien arabera, ibilbide luzea egin da ESSko erakundearen berezko kudeaketa-modu berriaren bila. Esparru horretan, krisiari eta gatazkei aurre egiten diegunean, partaidetzako kudeaketak sakonago ezartzea da estrategia nagusia, arazoak aztertzeko, lan-hitzarmen berriak eratzeko eta erakundearen ezaugarrien zehaztutako funtsezkoak diren erabakiak hartzeko.

Autokudeatutako partaidetzako erakundeari eusteko, kudeaketa-modu berritzaileak asmatu behar dira askotan, eta elkarriketarako eremuak sortu behar dira, erabakiak parte hartu nahi duten erakundeetako kideek eurek adosten eta aberasten dituztela bermatu ahal izateko. Aztertutako esperientzietan, bazkideen batzarrak erabaki demokratikorako eremua ez ezik, prestakuntzarako eta irizpide kolektiboen eraketarako eremua ere bada, eguneroko jardueri zein erabaki estrategikoei begira.

Laburbilduta, ESSko esperientzia horien ondorioz, kudeaketa-modu berriak eratzeko ari dira, eta bat datoz elkartegintzako lan autokudeatuaren ezaugarri bereizgarriekin. Horretarako, modu kritikoa egoitu ditzakete enpresa kapitalistetako kudeaketa-ereduaren zenbait elementu. Dena dela, eurentzat funtsezkoa da kudeaketa-modu berritzaileak bilatzea, bertako kideek arazoaren diagnostikoan eta ustezko konponbideen diseinuan duten partaidetza aktiboaren bitartez.

7. ESSko esperientziak garatzeko, ekoizpenerako eta kudeaketarako dituzten gaitasunak indartu behar dira. Horrez gain, oso garrantzitsua da honako hauexekin ere egituratzea: beste erakunde eta talde sozial batzuk, bezeroak, hornitzaileak, estatua eta ESSko beste erakunde batzuk. Horrelako lotune asko, hain zuzen ere, funtsezkoak izan dira aztertutako esperientziak garatzeko orduan.

ESSko erakundeek egindako zerbitzu eta ondasunetako bezeroek edo hartzaileek zeresan handia dute, horrelako ekimenak babesten dituztelako. Babes hori emateko orduan, baliteke proiektuarekin duten bateratasun



ideologikoa edo erakundeak atenditzen dituen premiak kontuan hartzea, besteak beste. Ekoizleen, langileen eta kontsumitzaileen arteko elkarrekiko babeserako harremana garatzea ere bada oso garrantzitsua aztertutako beste esperientzia askori begira. Harreman horrek ez dauka inolako zerikusirik ekonomia kapitalistak proposatutako merkataritzako ohiko truke-harremanarekin. Hain zuzen ere, bestea eta haren proiektua, beste ekonomia baten aldeko borroka onestean aberastutako lotune soziala da. Bezeroekin edo kontsumitzaileekin duten lotunea sendotzea garrantzi handiko estrategia da ESSko erakundeen iraunkortasunari begira.

Edozein mailatan, estatua funtsezko eragilea da ESSko esperientziak garatzeko eta sendotzeko orduan. Edonola ere, ez dago estatuko erakundeekin eta organismoekin lotzeko modu bakarra. Zenbait erakunde bat datoz gobernu zehatz batekin. Beste batzuek, ordea, politika eta programa publikoak babestu eta sustatu egiten dituzte, baina euren jarrera kritikoagoa da. Azkenik, beste batzuk argi eta garbi lekuzatzen dira, baliabide publikoak lortzeko eta kideentzako eskubideak oneteko borrokarako guneetan. Zenbait gairi edo arazori buruzko lege-esparrua aldatzeko orduan estatuarekin egituratzea oso ohikoa da elkarrizketatutako zenbait erakundetan. Batzuei horretarako dei egin die estatuak, eta beste batzuek borroka edo liskarrerako helburu moduan proposatzen dute. Euren arazoak konpontzean estatuari esku hartzeko eskatzen diotenean, ESSko erakunde gehienek oso kontuan hartzen dute zilegizkoa eta beharrezkoa dela estatuak eta gizarte osoak euren ekintzen ondorioz sortutako onura sozialak aintzat edukitzea. Onespen horren adierazgarri, hain zuzen ere, euren proiektuak sendotzeko laguntza materiala jaso beharko lukete, arauzko esparruak aldatu beharko lirateke eta ESSko erakundeen produktuak lehenetsi beharko lirateke, estatuaren eskaria bideratzeko orduan.

Krisi-egoeretatik irteteko, zenbait erakundek ESSren arlotik kanpo zeuden eragileekin elkartzeko erabakia hartu zuten. Estrategia horren esparruan, bereganatutako ikaskuntzetakoa da beti-beti erabakitzeke autonomiari eustea, norberaren balioak zein printzipioei eustea eta lan-hitzarmenetan eurekin bat ez datozen irizpideak edo jardunak gaitzestea.

Sareak, foroak eta mugimenduak eratzea beste erakunde sozial batzuekin eta organismo zein instituzio publiko eta pribatuekin harremanetan egoteko modu bereziak

dira, antzeko helburua edo arrazoia zehaztu ondoren. Hartara, aztertutako esperientzien arabera, agerikerikoa da sareei esker badagoela ESSko erakundeen mugak hedatzerik eta euren ekintza zein eragin eremua sendotzerik eta zabaltzerik.

## 7. Amaierako ondorioak

Ikerketa honen bigarren zatian aztergai hartutako ekonomia sozial eta solidarioko erakundeek eta ekimenek askotariko ibilbide eta ezaugarriak dituzte, lehen atalerrako hautatutakoek bezalaxe. Horren arrazoia da, besteak beste, askotariko jatorria dutela eta testuinguru nazional desberdinetan garatu direla.

Nolanahi ere, aldeak alde, argitalpen honen oinarrian dagoen ikerlana gauzatzean, ahalegin berezia egin dugu identifikatzeko ekonomia sozial eta solidario guztiaren edo haren parte handi samar baten krisi eta aldaketa egoerei dagozkien tipologia komun batzuk; eta ahal zen neurrian zedarrizteko haien ezaugarriak, haien arrazoiak eta zergatiak, haietan parte hartu duten eta jardun duten eragileak eta haiek izandako emaitza, kideengan, erakundearen bertan edo erakundearen ingurunean.

Era berean, erakundeek krisi eta aldaketa egoerei aurre egiteko zer estrategia erabili dituzten identifikatzen ere saiatu gara: arau eta lege arloan zer bideri jarraitu dioten, barne egitura eta funtzionamenduak egokitzeko zer prozesu gauzatu dituzten, ekonomia eta finantza arloan egonkortasuna eta bideragarritasuna nola bilatu dituzten, merkatuen erronkei eta eskakizunei aurre nola egin dieten, edo beste erakunde eta gizarte sareekin zer erlazio eta lotura izan duten.

Azkenik, aztertutako erakundeetako ikaskuntza indibidual nahiz kolektiboak bildu nahi izan ditugu, baita erakundeek denboran irauteko aukera eman dieten gakoak ere, eta bidean topatu dituzten indargune, ahulgune eta erronka nagusiak.

Testuinguruak askotarikoak direla esan dugun arren, jarraian adieraziko ditugun ondorioetan argi ikusten da erakunde

horien une kritikoak ez direla ohiko enpresek izaten dituzten oso bestelakoak: hazkunde krisia, lidergo krisia, pertsonen partaidetzaren krisia, merkatuetara edo finantzetara iristeko zailtasunak, etorkizunera begira bideragarritasuna bermatzeko arazoak, kudeaketarako gaitasun falta edo antolaketako egokitzapen arazoak.

Erakundeek bitarteko krisien eta abian jarritako estrategien kartografian, bada elementu komun bat, aztertutako erakunde gehienei dagokiena. Hain zuzen ere, Ekonomia Solidarioak berak eskainitako arazuko erreferentzia (balioen esparrua), erakunde horien bilakaera eta jarduna balioesteko garaian erreferentziazkoa. Hala, erakundearen arrakasta egindako inbertsioaren ekonomia edo finantza errentagarritasunaren arabera neur daitekeela dioten ideiare eutsi ordez, Ekonomia Solidarioko erakundeek, beren aldaketa prozesuetan zehar, premia-zkoagoa irizten diote beren jarduerak bizitzaren erreproduzio hedaturako eta gizarte eraldaketarako prozesuari erantzutea.

Illo horretatik, erakundearen gizarte zilegitasunari eta ingurunearekiko loturari eusteko kezka dute; erabakiak hartzean barne demokrazia eta partaidetza bermatzeko premia ikusten dute; askotariko baliabideak mugitzeko baina, aldi berean, zentzu sozial eta kolektiboari eusteko aukera emango dieten molde juridiko egokiak bilatzen saiatzen dira; prozesuen eta haiekin lorturiko emaitza sozialen balioa areagotzeko kudeaketa tresnak ezartzen dituzte; eta premia-zkoa jotzen dute erakundearen independentzia bermatzea, sorrerako helburu sozialak lortzeko, helburu horiek finantzatzaileen agendaren edo merkatuan txertatzeko premiaren mende gelditu gabe. Horiek dira, hain zuzen ere, eztabaidetan eta alternatibak aukeratzeko garaian aintzat hartzen dituzten ardatzak.

Ez dira, beraz, enpresa kudeaketaren esparruan unean uneko modek ezarritako elementu kosmetiko soilak, edo erakunde horien erantzukizun soziala nabarmentzeko tresna osagarriak eskuratzeko premiaren ondorioa. Gizartean (eta ekonomian) izateko eta egoteko arrazoi nagusia dira, eta gizarte eraldaketarako etengabeko ikaskuntza prozesuaren xedea.

## **Esperientzien jatorria, eta testuingurura egokitzeko prozesuak**

Aukeratutako Argentinako eta Brasilgo Ekonomia Sozial eta Solidarioko ekimenetan, hauxe izan da ekimenak sortzeko arrazoi nagusia: beren kideen, haiek osatzen duten auzoaren edo komunitatearen premia materialei erantzutea. Ildo horretatik, esan daiteke Latinoamerikako esperientziak merkatuak nahiz botere publikoek alde aurretik parte-hartze komunitarioko esperientziaren bat izandako herritar taldeen premiei erantzunik ez ematearen ondorioz sorturiko alternatiba elkarkor eta solidarioak direla, nolabait. Alde aurretiko esperientzia horrek ekarri zuen, hain zuzen ere, talde horiek lankidetzeta eta elkarkidetzeta hartzea premia berriei erantzuteko balizko bide gisa.

Antzera gertatzen da Ekonomia Sozial eta Solidarioko Espainiako eta Euskadiko ekimen eta ekintzailazetan ere: askotariko premia eta helburuei erantzuteko elkartu eta antolatutako pertsonak sortuak dira. Kasu orotan, ekimenek jatorrizko sustatzaile talde bat izan dute, denborak aurrera egin ahala iraun duena eta ekimenaren bilakaeran funtsezkoa gertatu dena. Sustatzaile talde horietako kideak askotariko esparruetakoak dira eta ez dute iragan bera izaten denek –erlijioa, militantzia politikoa, militantzia sindikala, landa garapena, garapenerako lankidetzeta, etab.–, baina guztien jardueraren ardatzak pertsonak dira, gizarte arazoekiko konpromiso sendoa dute eta eredu nagusiez bestelako garapen alternatibak planteatzeko premia ikusten dute.

Espainiako Estatuan eta Euskadin aztertutako esperientziek erakutsi dutenez, aniztasun handia dago jarduera sektoreei dagokienez, baina denek dute konpromiso sendoa beren ingurunearekin. Jarduera sektoreetan, ESSren sustapenaren esparruan askotariko zerbitzuak ematen dituzten ekimenak biltzen dira, hala nola: hirugarren sektorearen zerbitzurako finantzaketa etikoa, ingurumenaren iraunkortasunari begirako ondasun eta zerbitzuen ekoizpena, kontsumo arduratsuaren eta bidezko merkataritzaren sustapena.

Nabarmentzekoa da erakunde batzuek, jarduera horiek garatzeaz gainera, gizarte bazterketa jasateko arriskuan edo egoeran dauden taldeak laneratzeko lan egiten dutela, enpresa sozialak edo/eta laneratze eta gizarteratze enpresak sortuz.

Argentinan eta Brasilen, ugariak dira ondasunen ekoizpenean edo zerbitzu ematean oinarrituriko esperientziak. Nolanahi ere, oso bestelakoak dira haiek eskaintzen dituzten zerbitzuak: sareko zerbitzuak ematera bideratuak dira, batik bat (ura, gasa, elektrizitatea, etab.). Horretan zeresan nabarmena du esperientzien beraien jatorriak; izan ere, administrazio publikoek beren betebeharrak alde batera utzi izanaren ondorioz edo hutsuneen ondorioz oinarritzko zerbitzurik ez duten pertsona eta taldeei oinarritzko zerbitzuak eskaintzeko sortuak dira.

Ekonomia Sozial eta Solidarioko ekimenek formalki eratu eta une bakoitzean indarrean dauden molde juridikoren bat hartu beharra daukate, baldin eta presentzia eta beren jarduerak finantzatzeko baliabideetarako sarbidea izan nahi badituzte. Baina hasieran hartutako irudi juridikoak aldatuz eta egokituz joan dira erakundeen ibilbidean zehar sorturiko premia berrien arabera. Erakundeak definitzen eta arautzen dituzten legeak eta araudiak haien bilakaerarako zurruneziak izaten dira, sarritan; eta, horren ondorioz, antolaketa molde berriak diseinatu eta sortu behar izan dituzte, eta beren erakundeen ezaugarriei hobeto egokitzen zaizkien molde juridikoak hartu.

Argentinan, bazkideentzat lana sortzeko helburu nagusia duten kooperatiben irudia nagusitu da; baina, han ez bezala, Espainiako Estatuan eta Euskadin ez dago molde juridiko jakin baten nagusitasun argirik: Ekonomia Sozialaren esparruan, irudi asko bizi dira bata bestearen alboan (elkartek, fundazioak, laneratze eta gizarteratze enpresak eta kooperatibak). Unean-unean enpresaren barne nahiz kanpo baldintzei aurre egiteko egiturarik egokiena aukeratzen da. Ondorio gisa, esan daiteke Espainiako eta Euskadiko ESS erakundeek malgutasun eta moldakortasun handia izan dutela beren ibilbidean egiturak unean uneko baldintzen eskakizunetara egokitzeko; eta, aztertutako kasu batzuetan, erakundeen testuinguruarentzat edo aldaketa gauzatzeko premiarri buruzko gogoeta prozesuarentzat egokiagoak ziren molde juridikoak hartu dituzte erakundeek malgutasun horri esker.

## Ekitate eta parte-hartzea

Euskadin eta Espainiako Estatuan aztertutako erakunde gehienetan, alde nabarmenak ikusi ditugu pertsonen proiektu komunean zuten parte-hartzeari eta inplikazioari dagokionez, jatorri, ibilbide, ezaugarri eta, batzuetan, helburu desberdinak izanik; eta jabetzen dira hori zailtasun handia izan daitekeela erakundeen aurrerapenari eta garapenari begira. Arazo horri aurre egiteko, tresna eta estrategiak aplikatzen ari dira, aldeak alde: partaidetzako plan estrategikoak lantzeko prozesu kolektiboak, barne prestakuntzako planak, parte-hartzeari garrantzi handiagoa emango dioten kudeaketa eredu berriak ezartzea, kontseilu errektore eta zuzendaritza organoetako kideen txandakatzea, etab.

Latinoamerikako esperientziek erakutsi dutenez, autogestionatutako erakundeek iraun dezaten, antolaketa molde berritzaileak asmatu behar izaten dira, askotan, eta erakundeko kideen artean adostutako erabakiak hartzen direla bermatzeko partaidetza esparruak sortu. ESS erakundeen neurriko kudeaketa moldeak aurkitzeko, hauxe da estrategia nagusia: partaidetzan oinarrituriko jardunbideetan sakontzea, arazoak aztertzean, irizpideen eta lan akordioen eraikuntza kolektiboan eta erakundearen soslaia sendotzeko oinarritzako erabakietan. Ildo horretatik, garrantzizkoak dira batzarrak, ez soilik erabaki demokratikoak hartzeko espazio gisa, baita irizpide kolektiboak eratu eta eraikitzeko espazio gisa ere, bai eguneroko jarduerari begira bai erabaki estrategikoei begira.

Argentina eta Brasilgo esperientzien indargune nagusietako bat komunitatearekin duten lotura estua da, bai eta tokiko nahiz eskualdeko lurraldearekiko trukea eta elkarrekikotasuna ere. Erlazio horren baitan, partaidetza zabaleko eta *elkar eraikuntzako* prozesu bat gertatzen dela esan daiteke; izan ere, erakundeek komunitatea eta lurraldea eraikitzen dute, eta horiek, aldi berean, funtsezkoak dira esperientzien eraikuntzan.

Argentinako eta Brasilgo zenbait esperientzietan, aitzindariak badute militantziako alde aurretiko historia bat, gainerako kideek aitortua. Alabaina, lan elkarkorreko esperientzia berri horiek gidatzeko aitzindari izaera ez datorkie konpromisoaren historia hori aitortzetik soilik, baizik eta autogestioko prozesuetan partaidetza kolektiboaren alde egindako apustu berritutik, agertoki berriak ulertzeko gaitasunetik, esperientzien eta kideen bilakaeraren orientaziorako baliagarri izango diren epe luzera begirako ikuspegi eta proiektuak partekatzetik.

Genero ekitateari dagokionez, Espainiako Estatuako eta Euskadiko ESS erakundeen baitan eta, oro har, hirugarren sektorean, emakume asko txertatu dira azken urteetan; hainbeste, non kideen erdiak emakumeak baitira gaur egun. Edonola ere, erakundeetan erantzukizuneko postuak dituzten emakumeen kopuruak gora egin arren, emakumeen presentzia ez da hain nabarmena erabaki esparruetan, eta oraindik ere gutxiengoa dira erakundeen gerentziako eta zuzendaritzako postuetan, baita zuzendaritza batzordeetan eta kontseilu errektoreetan ere.

Gorabeherak gorabehera, ordea, aztertutako erakundeek ez dute egoera horiek gainditzeko estrategia planifikaturik. Batzuetan, genero ekitateari buruzko formazio planak ezarri dituzte, gerora beren plan estrategikoetan genero ekitateari loturiko kezka kontuan hartzeko. Generoaren auzia erakundeen baitan lantzeko zeharkako gai modura kontuan hartzen dute, baina ez dirudi auzi horri lehentasuna ematen diotenik planak, estrategiak eta baliabideak ezartzeko garaian. Ekonomia Solidarioaren Gutunaren arabera, aukera berdintasuna benetakoa izan dadin, ez da aski postuetan paritatea bermatzea: beharrezkoa da pertsona guztien gaitasunen garapena benetako ekitatez sustatzea. Horrek esan nahi du jarduerak garatu behar direla gizarte berdintasunik ezaren molde guztiak orekatzeko, pertsona askok benetako aukera berdintasuna izan dezaten.

Lationamerikako zenbait esperientzietan ikusienez, emakumeek garrantzi handiko zeregina izan zuten erakundeen jatorrian eta eraketan. Ekimen haietako askok etxeko arazo eta premiekin lotura estua dute, auzoko edo herriko esparrura hedatuta; eta emakumeak aitzindari izan dira premia horiei erantzuteko estrategia kolektiboak garatzeko prozesuan. Emakumeen partaidetza, ordea, ez da nagusitu aztertutako esperientzietan; eta alde handiak daude, erakundeen eta garatzen dituzten jardueren arabera. Espainiako eta Euskadiko erakundeetan bezala, Argentinako esperientzietan ere ordezkari eta zuzendaritza karguak ez dira egoten emakumeen eskuetan.

Azkenik, aipatzekoa da generoari atxikitako arazoak (berdintasunik eza, biolentzia, etab.) lan eta gogoeta esparru gisa ezartzen ari direla, pixkanaka, erakundearen jarduera nagusia edozein dela ere.

Aurrerapen eta atzerapen maila alde batera utzita, Argentinan eta Brasilen nahiz Espainiako Estatuan eta Euskadin aztertutako esperientzietan ikusienez, asko dago egiteko emakumeen benetako partaidetza lortzeko eta emakumeak erakundeen erabaki esparruetan sartzeko,

horrek genero ekitate gehiago ekar dezan. Bide horretan aurrera egiteko, partaidetzarako bide errealak sustatu eta garatu beharko dira.

## Sinergiak eta sareko lana

Brasilen eta Argentinan, funtsezkoa da artikulazioa, ESS arloko beste erakunde batzuekin; talde sozial, bezero eta hornitzaileekin; nahiz estatuarekin. Bezero edo kontsumitzaileekiko lotura estutzea garrantzi handiko alderdia da ESS arloko erakundeen iraunkortasunerako.

Latinoamerikako esperientzietan gertatzen den legez, Euskadi eta Espainian aztertutako erakundeen bideragarritasuna ere estu lotuta dago beren jatorria eta jardura komunitatean ongi sustraituta egotearekin. Aztertutako esperientzia guztietan ikusi da, gehiago edo gutxiago, administrazio publiko lokalekiko erlazioa, ondasunak eta zerbitzuak emateari dagokionez, baita lankidetzan ere, gizarteratzea eta laneratzea sustatzen duten erakundeetan. Beren jarduerak gauzatzen dituzten komunitateetan eta komunitate horietako kideen alde lanean diharduten erakunde eta enpresa solidarioak dira, eta ez dute deslokalizaziora jotzen krisia etorrita ere.

Alderdi horretatik, aipatzekoa da Merkatu Sozialaren proiektua, Euskadiko eta Espainiako Estatuko Ekonomia Solidarioako erakundeen elkarrekiko laguntza eta lotura sustatzeko xedea duena. REAS sareen sarea eta lurralde sareak –horien artean, REAS Euskadi– dira proiektuaren aitzindariak, eta honako hauek helburuak: enpresa eta erakunde solidarioen arteko sinergia sustatzea, eta benetako merkatu alternatibo bat sortzea, produktuen eta zerbitzuen ekoizpena, banaketa eta kontsumoa irizpide etikoen, sozialen eta iraunkorren arabera izan daitezkeen.

Era berean, garrantzi handikoa da ingurune hurbilenerako nahiz nazioarteko beste ekimen eta sare batzuen sostengua. Hala, Euskadin, REAS lanean ari da, esan bezala, baina badira beste sare, koordinazio eremu eta elkarte sektorial batzuk ere, horien artean Gizatea Gizarteratzeko eta Laneratze Euskadiko Enpresen Elkarte, gaur egun Euskadin erregistratuta dauden esparru horretako 47 enpresetatik 45 biltzen dituena.

Azkenik, aipatzekoa da Ekonomia Sozial eta Solidarioa Sustatzeko Europako Sarea (RIPESS Europa – Ekonomia Sozial eta Solidarioa Sustatzeko Kontinente Arteko Sarea. Europa), sortu berria eta, seguru asko, laguntza handikoa izango dena ESS bateratzeko eta sustapen gune zabalagoak sortzeko.

## Merkatuaren eskakizunen eta ingurunearekiko konpromisoaren arteko tentsioen kudeaketa

ESS arloko ekintzaitzen jardura eta bideragarritasuna beren ingurunearen ezaugarrien menpe daude, nabarmentzen; hala da bai lehia gogorreko baldintzetan aritu behar duten ekintzaitzei dagokienez, nahiz haien ondasunak edo zerbitzuak eskatzen dituzten administrazioen baldintzen menpe aritu behar dutenei dagokienez. Kasu batean zein bestean, ekintzaitzek egoera berrietara egokitu behar dute eta erronka berriei erantzun behar diete, nahiz eta horrek arazo eta distorsio larriak eragin, kasu askotan.

Argentinako esperientzietan nahiz Brasilgoetan, epe luze berrirako proiektu bat modu kolektiboan definitzeak lagundu egin die merkatu oligopolikoen presioei aurre egiten, erabaki estrategikoak hartzen (lantegi berriak irekitzea eta lantegiak handitzea, produktu eta merkatu berriak saiatzea); arriskuak hartu dituzte (bankuekiko zorrak, beste enpresa batzuekiko aliantzak eta negoziazioak), eta agerian utzi dute ESS arloan lan serioa egin eta kalitate goreneko emaitzak lor daitezkeela.

Era berean, merkataritza esperientziek hainbat estrategia garatu dituzte merkatuetan tartea izateko. Ildo horretatik, merkataritza ikuspegitik lehiakor izateko aukera eman zien hornitzaile eta bezero lokalekiko elkarrekotasunezko erlazioak, elkarrekin merkataritza estrategiak eta marka kolektiboak garatzeak. Ez dugu ahaztu behar, ordea, erakundeak komunitatearekin harreman estua izatea eta elkarren kide izatearen zentzu hori ez direla "berezkoak". Esperientziaren eta lurraldearen arteko erlazio birtuosoa bat bilatzen duen estrategia kontziente baten emaitza dira, maila lokaleko lanaren eta ahalmenen aldeko apustu zehatza.

Aزتututako Espainiako Estatuko eta Euskadiko ESS erakundeek dagokienez, garrantzi handikoa da helburu sozialen eta ekonomia-finantza helburuen eta merkataritza dinamiken artean praktikan sortzen diren kontraesanak ulertzea eta kudeatzea; horixe da, hain zuzen ere, alderdi soziala eta ekonomikoa uztartzen dituzten ESS erakundeek eta enpresa arrunten arteko desberdintasun nagusia.

Enpresa solidarioen kudeaketa hobetzea Latinoamerikako, Euskadiko eta Espainiako Estatuko esperientzia guztien kezka orokorra eta erronka da. Eta aztertutako erakunde gehienek adierazi dute ESS arloko erakundeek

berezko kudeaketa molde berrien bila ari direla; lan elkarkor eta autogestionatuaren ezaugarri espezifikoekin bat etorriko diren molde berrien bila.

Enpresa kapitalistek erabiltzen dituzten kudeaketa metodo eta ereduak modu mekanikoan aplikatu ordez, ekonomia solidarioko enpresek ahalegina egin dute kudeaketa elementu batzuk moldatzeko, ikuspegi kritikotik; baina, batez ere, ahalegina egin dute kudeaketa molde berritzaileak bilatzeko, beren kideek arazoan diagnostikoan eta balizko irtenbideen diseinuan era aktiboan parte hartzean oinarrituta. Izan ere, ekonomia sozial eta solidarioaren sektoreari berari dagokio bere kideen artean kudeaketaren esparruko formazioa sustatzea, ekonomia solidarioaren helburu, balio eta funtzionamendu logikekin bat etorriko diren kudeaketa irizpideak eta tresnak partekatzeari begira. ESSren printzipioak kudeaketa tresnetan txertatu behar dira; horretarako, gizarte mugimenduen jardunbide egokietan oinarriturik landu edo haietatik berreskuratu daitezke, eta baita enpresa kapitalista aurreratuen tresnak behar bezala egokitu ere.

Azken ondorio modura, zailtasunak zailtasun eta erronkak erroka, ESS esperientziek erakusten dute aukera dagoela alderdi ekonomikoa eta soziala uztartzeko, pertsonen alde eta pertsoneri begira. Ibilbide horretan, hainbat erakunde eta enpresa eratzen eta berregituratzen dira, beren testuinguruaren eta kideen arabera. Edonola ere, ikergai hartutako testuinguruetan aztertutako esperientzien azken xedea testuinguruaren eraldaketa soziala da, eta horrek bereizten eta definitzen ditu, baina, batez ere, horrek adierazten die zer bide hartu. Cattani dioenez, zera da utopia: "Alteritatearen irrika, gauza berriak eraikitzen dituen eraldaketarako gonbita, gizarte emantzipazioaren bilaketa, askatasunaren konkista. Utopia ez da kontzeptu bat, ezta marko teoriko bat ere, zentzuen eta proiektuen konstelazio bat baizik. Benetako utopia orainaren eta haren mugen ikuspegi kritikoa da, eta oraina modu positiboan eraldatzeko proposamena<sup>36</sup>". Aukera alternatibo eta beharrezko baina amaitu gabeko hori eraikitzeke lanean ari dira ESS esperientziak. Eta hortik eratorriak dira haien erronkak eta desafioak.

<sup>36</sup> CATTANI, A.D. "Utopía". In: CATTANI, Antonio David, *La otra economía*, Lecturas sobre Economía Social bilduma, Altamira, Buenos Aires, 2004, 431. or.