

Kooperatibek hazi behar al dute? Nola?

Kataluniako Xarxa de Economia Solidariako eztabaidagaiak, gurean

Pablo ARRILLAGA, Enekoitz ETXEZARRETA
GEZKI Institutua (UPV/EHU)

Lanaren aurkezpena

Jarrain aurkezten dugun dokumentuak ESSko erakundeen hazkundearen inguruan Gizaekoako ale honetan aurkezturiko hiru artikuluen material osagarri izan nahi luke.

Oinarrian Fundació Roca Galés erakundeak 2024ko Martxoak 2an Mataró herrian antolatu zuen *Les cooperatives han de créixer? Com?* jardunaldietako aurkezpenen laburpena da jarraian topatuko duzuen.

Jardunaldi horietan hazkundearen gaia bost kasuistika ezberdinetarako landu zen¹: kontsumo taldeetatik supermerkatu kooperatiboetara; kooperatiba handien tokiko taldeak; kooperatiba handietan demokrazian eta parte hartzean sakontzeko tresnak; polo kooperatiboak eta inter-kooperazioa, eta; lan elkartuko kooperatiba txikiak.

Konkretuki, gai horietako bakoitza lantzeko oinarritzko ponentzia bat eskatu zitzaizen zenbait erakunderi, hurrenez hurren:

- L'Aresta cooperativa agroecològica-k landurikoa da proiektu agroekologikoen perspektiba
- Associació Migració i Economia Social i Solidaria (MigrESS) elkarretetik landu zen tokiko taldeen afera
- Hobest SCCL kooperatibak egin zuen kooperatiba handien problematikaren hurbilketa

¹ Ikus programa: https://www.rocagales.cat/wp-content/uploads/Programa_actualitzat_29feb.pdf

* **Correspondencia a/Corresponding author:** Enekoitz Etxezarreta (euskarazko testuen orrazketa). GEZKI Institutua (UPV/EHU) – etxezarreta@ehu.eus – <https://orcid.org/0000-0003-2496-0084> – Pablo Arrillaga (jatorrizko testuen laburpena) – <https://orcid.org/0009-0003-0555-2867>

Cómo citar/How to cite: Arrillaga, Pablo; Etxezarreta Etxarri, Enekoitz (2025). «Kooperatibek hazi behar al dute? Nola?», *GIZAEOA - Revista Vasca de Economía Social*, 22, 209-241. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.27913>).

Recibido: 23/9/2025; aceptado: 26/9/2025.

ISSN 1698-7446 - eISSN 2444-3107 / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

—La Ciutat Invisible kooperatibako kideek jorratu zuten lan elkartuko kooperatiba txikien hazkundearen gaia.

—L' Eixida SCCL kooperatibatik ekarri zen polo kooperatiboan gaia.

Gaur egun horiek guztiak, baita jardunaldian bertan eginiko dinami-ken errelatoriak ere, fundazioaren web orrian bertan daude argitaratuak eta eskuragarri: https://www.rocagales.cat/wp-content/uploads/PUB_Les-cooperatives-han-de-creixer.pdf. Inork jatorrizko testura jo nahiko balu, bereziki gomendatu beharreko irakurgaia litzateke, gure ustean.

Guk, jarraian, testu horietako bakoitzaren laburpen bat ekarri nahi izan dugu euskarara, eztabaidagaiak Katalunian egun duen garapenaren isla izateaz batera, sakoneko harremanak aurki ditzakegulako Kataluniako irakaspenen eta Gizaekoako ale honetan hazkundearen gaiaren inguruan Euskal Herrirako landu ditugun kasuistiken artean.

Polo kooperatiboen erronkak, agroekologian diharduten ekimenenak, kooperatiba handietan demokrazia biziberritzeko estrategiak, tokiko taldeen oinarri komunitarioan zabaltzen diren lurralde-egitasmoen erreplika, edo merkatu-orientazioa duten kooperatiba txikien hazi nahiak eta nahi ezak, guztiak landu izan ditugu aurretiaz jorraturiko artikuluetan. Argigarria da ikustea erronkak, han eta hemen, berdin antzera formulatzen direla, hizkuntzak aldatu arren. Izango da alternatiba ekonomikoek, han eta hemen, berdin antzeko inguruabar eta korronteen kontra ireki behar dutelako bide, eta bide urratzaileek elkarrekin egin nahi dutelako bide.

«La sostenibilitat del cooperativisme agroecològic: dels grups de consum als supermercats cooperatius»

L'Aresta cooperativa agroecològica

1. Kontsumo taldeetatik supermerkatu kooperatiboetara:

1.1. *Hornikuntza sareak eta kolektibo agroekologiko txikiak:*

Katalunian mugimendu agroekologikoaren hastapenak 90eko hamarkadan aurkitu ditzakegu, nekazaritza ekologikoa ziurtatzeko araudiaren sorkuntzarekin batera.

Mugimendu agroekologikoaren adierazpenik garatuenetarikoa hornikuntza-sareak izan dira. Hauek, konpromiso eta elkarrekikotasun akordioak ezartzen dituzte osatzen dituzten ekoizpen proiektu txikien eta kontsumo agroekologikoko kooperatiba edo taldeen artean.

Kataluniako mugimendu agroekologikoaren bilakaera honetan, 2016. urtean 160 kolektibo baino gehiago zeudela kalkulatu zen. Zentzu honetan, kontsumitzaileen kolektibo antolatuen formaturik ohikoena, 2010etik 2015era hazkunde esponenziala izan duena, 15-30 kontsumo-unitatek osatzen dituzten elkarteak dira. Kolektibo gehienek ez dute bazkideak ez diren pertsonen saltzeko dendarik eta kideen ordaindu gabeko lanaren birtartez funtzionatzen dute. Barne antolaketari dagokionez, lantaldeetan edo batzordeetan oinarritzen dira eta erabakiak batzarretan hartzen dituzte.

Hornikuntza sare hauek jarraitutako hazkunde estrategia, tamaina txiki-kolektiboen erreplikari oinarritu izan da. Hazkunde-estrategia horrek (erreplika eta artikulazioa) mugimenduaren ikaskuntza eta hazkundera ahalbidetu ditu, baina zenbait muga ere erakutsi ditu.

Muga hauek agerikoagoak egiten dira merkaturatze kanal konbentzionaletan produktu ekologikoen eskaintza handitzen ari zen testuinguru batean. Elikadura ekologikoan espezializatutako denda askoren sorrera, produktu ekologikoen presentzia supermerkatu eta hipermerkatu konbentzionaletan eta produktu ekologikoen online salmentaren hedapena mehatxu handiak dira talde txiki hauen erreproduktzioarako.

Baina, testuinguruarekin lotutako mugez gain, hornikuntza-sareen ereduak berak beste muga batzuk ere erakusten ditu. Zentzu orokor batean, disparekotasunen erreproduktzioa, homogeneotasun sozioekonomikoa (klaseari, generoari, adinari, dibertsitate funtzionalari, elikadura-ohiturei eta praktika kulturaleri dagokienez), zaintzaren demokratizazioa eza kolektibo-

tan, zuzeneko harremanarekin lotutako mugak, ordaindu gabeko lanarekiko menpekotasuna eta kolektiboen tamaina txikia aurkitu daitezke.

Muga hauek bat datoz nazioarteko mugimendu agroekologikoak identifikatutako elikadura sare alternatiboen erronketako batzuekin, hala nola: hornidura agroekologikoko sistemetak sarbide demokratiko eta justizia sozialeko irizpide eskasekin, ekoizleen auto-esplotazioarekin, sareek merkatu ekonomia kapitalistan duten integrazioarekin eta sare horiek hazteko eta eskalatzekeko mekanismoekin.

Muga eta erronka hauek guztiek praktika konkrituak sortzen dituzte Kataluniako kolektibo agroekologikoetan. Adibidez, parte-hartze eredu ez oso malguak; lokala irekitzeko ordutegiak lan-ordutegiekin, kontziliazio familiarrekin edo militantzia anitzekin bateragarriak ez izatea; zereginen profesionalizazio eza; ekoizleentzako zuzeneko harreman ereduak dakarren aparteko lan zama, horrek dakarren kudeaketa-bolumen handiagatik eta banakuntza sistema ez eraginkorragatik; kolektiboaren zaintza ikusezin bihurtzea; eta, bereziki, ordaindutako eta ordaindu gabeko lanaren arteko tentsioak.

1.2. *Eskala-aldaketa kooperatibismo agroekologikoan: hazkunde-eredu berriak*

Aipatutako muga eta erronkak gainditzeko, azken urteetan hainbat proposamen garatu dira ESEa lurraldeetan hedatzearekin lotuta, hala nola supermerkatu kooperatiboak.

Supermerkatu kooperatiboek, ordutegi zabalagoak izan ohi dituzte, produktu aukera handiagoa dute eta bazkide ez diren pertsonen irekitako dendak izan daitezke. Gainera, dendaren kudeaketarekin lotura handiena duten zereginak profesionalizatzeko gaitasuna dute, nahiz eta kasu guztietan bazkideek ordaindu gabeko lana egiteko betebeharra ez den kentzen. Horrenbestez, esan daiteke, aurreko mugak gainditzeko asmoz, egitasmo agroekologikoen egindako eskala-jauzi bati buruz ari garela.

Hala ere, eskala-jauzi honek ezaugarri ezberdinak izan ditzake egitasmo batetik bestera. Zentzu honetan, gutxienez, bost eredu ezberdinu genitzake:

- Lehenengo eredu, Brooklyn-en garatutako FoodCoop supermerkatu kooperatiboaren erreplika oinarritutako egitasmoek osatuko lukete. Eredu honetan, bazkideen parte-hartzea erosketaren bitartez, ordaindu gabeko nahitaezko lan-txanden bitartez eta batzordeetan eta lantaldeetan borondatezko parte-hartzearen bitartez gauzatzen da. Hala ere, Kataluniako esperientziek irizpide hauek malgutzeko

joera izan ohi dute, egitasmoaren iraunkortasuna hobetzeko, adibidez, lan-txandak egiteko derrigortasuna kenduz.

- Bigarren eredia kontsumo talde txikiagoen pixkanakako hazkundera edo kontsumo talde batzuen fusioan oinarritu da. Modu honetan, kontratatutako pertsonen lanaldia luzatzea, lokal handiago batera aldatzea, gastuak handitu ahal izateko marjinak aplikatzea edo beste forma juridiko batzuetarako trantsizioa egitea posible egin da.

Oro har, parte-hartze eredia askotarikoa da, kontratatuta dauden pertsonen konpontzen dituzte eguneroko zereginak eta bestelako bazkideek beste jardura batzuek susta ditzakete. Kasu honetan, kolektiboa osatzen duten pertsonen aurretiazko ibilbide partekatua dute kontsumo-taldean, eta ez da hutsetik komunitatea sortzen. Horrek eragin positiboa izan dezake hazkunde-ereduan.

- Hirugarren eredia denda agroekologiko kooperatiboen osatzen dute. Aurreko ereduaren antza daukate funtzionamenduari eta antolamenduari dagokienez baina proiektuaren jabeak bazkide kontsumitzaileak izaten jarraitzen duten arren, proiektua bazkide ez direnei ere irekita dago.
- Aurrekoak bezain zabalduta ez dagoen laugarren eredu bat lan-elkartuko kooperatiba baten sorkuntzan oinarritutako hazkunde eredia litzateke. Eredu honetan, bazkideak langileak dira, eta kontsumitzaileak, berriz, bazkide laguntzaileak. Kontsumitzaileen inplikazio askoz ere txikiagoa eskatzen duen eredia da. Izan ere, inplikazioa erabat borondatezkoa da, eta prezioetan deskontuak eginez konpentsatzen da. Hala ere, erabakiak langileen batzarrean hartzen dira, eta kontsumitzaileek urtean behingo topaketa batean baino ez dute parte hartzen, sortutako irabaziekin zer egin erabakitzeko.

- Azkenik, biztanleria dentsitate txikia duten lurraldeen errealitate egokitzen den beste eredu bat kontsumo-taldeek osatutako sareena litzateke. Udalerriz ezberdinetan kokatutako hainbat kontsumo-guneren artikulazioan oinarritzen da eta nukleoek proiektuaren egitura-, garraio- eta kudeaketa-gastuen zati bat partekatzen dute; gastu horiek profesionalizatuta daudelarik.

Eredu honi esker, landa-eremuetan kontsumo-talde bideragarriagoak sortu ahal izan dira, masa kritiko txikiagoa baitute eta oso lotuta daude *casals populars*-en sare komunitarioarekin. Horri esker, beste kolektibo eraldatzaile batzuetan parte hartzen duten pertsonen kontsumo agroekologikoa eskura dezakete, kontsumo-taldea funtzionarazteko lan ordu asko bere gain hartu behar izan gabe.

1.3. *Kooperatibismo agroekologikoaren hazkunde ereduen AMIA*

Taula

Kooperatibismo agroekologikoaren hazkunde ereduen AMIA

Ahuleziak:	Indarguneak:
• Errealismo falta: espero zenaren eta erreallitatearen arteko dibergentziak • Proiektuaren egoera ekonomikoa (likidezia falta, gainzorpetzea, hasierako inbertsio handiak, diru-laguntzen menpekotasuna, etab.) • Bidean balioak galtzea • Lokalaren kokapena (aparkatzeko zailtasunak, herriaren kanpoaldean kokatzea, etab.). • Gobernantza-eredua (horizontaltasun falta, langileen eta kontsumitzaileen rola, etab.) • Parte-hartze txikia • Bazkide bakoitzeko kontsumo txikia • Profesionalizazio falta • Bazkideak galtzea kolektiboa profesionalizatzeagatik • Nekea, autoesplotazioa • Kudeaketa erraztuko duten programa informatikoak ezartzeko zailtasunak • Gatazken eta tentsioen kudeaketa	• Ekoizleen hurbiltasuna, batez ere produktu freskoena • Egokitzeko gaitasuna • Diru-iturrien dibertsifikazioa • Espiritu kooperatiboa eta dimentsio politikoa mantentzea • Sentsibilizatzeko, errebisio eta autokritikarako gaitasuna • Mantentzea lortzea • Masa soziala handitzeko joera, salmentak eta produktuen prezioen jaitziera • Nukleo sendoaren kohesioa • Komunitatea eta saretzea • Kokapen-aldaketa • Produktu freskoa beti eskuragarri • Ordutegi zabala • Parte hartzeko aukera ugari (txanda-aukerak, beste zeregin batzuk, kuota, etab.) • Ongietorriko prestakuntza-hitza • Sartzeko kapital sozial baxua • Prozesuak optimizatzea ahalbidetu duen kudeaketa-programa • Bidean ikasitakoa
Meatxuak:	Aukerak:
• Kapitalismoa eta kontsumo-ohiturak • Testuinguru sozioekonomikoa • Greenwashing eta kapitalismo berdea • Elikagaien aniztasuna murriztea • Banatzaile handiak enpresak erosten ari dira • Eskala-jauziak eragindako hazkunde eredua	• Mundua aldatzeko aukera • Deshazkunde orokorra (krisi-testuingurua) • «Dagoenaren» pedagogia • Nekazarien kopurua handitzea • Janari ekologikoa modan dago • Errelato soziala sortzea • Produktzioan eta kontsumoan eragitea • Jende gehiago eta anitzagoa erakartzea • Lurraldean errotzea

Egilea: geuk itzulia

1.4. *Supermerkatu kooperatiboen hazkundearen erronkak*

Supermerkatu agroekologikoen erronka nagusietako bat bazkideen arteko aniztasun sozioekonomiko handiagoa lortzea da, egun orriandik.

Sarritan, hori izan da eskala txikiko kontsumo-taldeei zuzendutako kritikarik handienetako bat. Izan ere, agroekologia elikadura-burujabetzarako tresna praktikoa da, pertsona guztientzako elikadura alternatiba osasun-garriak, jasangarriak eta kulturalki egokiak sortzeko helburua duena. Eskala-aldaketaaren usteetako bat da hazkundearekin elikagaien prezioa murriztuko litzatekeela eta parte-hartzea erraztuko luketen egiturak sortuko liratekeela. Baina oraingoz, hau ez da orokortu. Dena den, egoera honi aurre egiteko, neurri ekonomikoak, denborei lotutako neurriak eta neurri sozialak proposatzen dira:

- Neurri ekonomikoak: Borondatezko lana produktuen prezioetan beherapenak lortzearen truke; kuoten aniztasun handiagotzea, kontsumo unitatearen tamaina edo egoera sozioekonomikoa kontuan hartuz; produktu tipologiaren arabera marjinak ahalik eta gehien murriztea; marjina ekonomiko oso txikia duten oinarritzko produktuen saskiak sortzea; irizpide agroekologiko gutxiago betetzen dituzten produktu merkeagoak sartzeta aztertzea, etab.
- Denborari lotutako neurriak: Produktu- eta stock-aniztasuna handitzea, une oro eskuragarri izateko. Ordainetan, neurri horrek kudeaketa zailtzen du eta ekoizleekin harreman zuzena galtzea eragin dezake; kuotarik ordaindu nahi ez eta lanik egin hai ez dutenei produktuagatik prezio altuago bat ordaintzea; lokala irekitzeko ordutegia malgutzea; etxez etxeko banaketa (prezioan errenergia izan edo ez); parte-hartzea malgutzea (ordaindu gabeko lana malgutzeko joera gero eta handiagoa).
- Neurri sozialak: Zereginak profesionalizatzea eta arrakala digitala murriztea; proiektu espezifikoak garatzea administrazio publikoarekin batera bazterketa egoera dauden pertsonak parte-hartu dezaten; zabalkunde kanpaina espezifikoak sortzea gizarte geruza ezberdinetarako; profil desberdinak dituzten langileak kontratatzea, beste gizarte geruza batzuk erakartzeko.

Egitasmoaren bideragarritasun ekonomikoa eta bizitzaren iraunkortasunaren arteko tentsioek sortu ditzaketen erronkei dagokienez, kasu batzuetan, erabaki kolektiboen helburu nagusia proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa hobestea izan da. Bigarren maila batean utziz elikadura-sistema alternatiboak eraikitzeko funtsezkoak diren beste baliok batzuk.

Izan ere, ekimenen testuingurua merkatu kapitalista da eta ohikoa da merkatuaren berezko dinamikak errepikatzea proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa ziurtatzeko. Izan ere, eskala-aldaketa gauzatzeko, inbertsio handiak egin behar izan dituzte, gehienetan zorpetzea eragin dutenak. Gainera, kolektibo batzuetan diru-laguntzen menpekotasuna handia da egitasmoaren bideragarritasuna ziurtatzeko. Hala ere, diru-laguntza batzuek proiektuen erritmoa eta norabidea baldintzatzen dute.

Bestalde, suposatzen da eskala handiagoko proiektuei esker ekoizleen iraunkortasuna ziurtatuko litzatekeela erosketa-bolumenen hazkundeari eta kudeaketa-lanen murrizketari eta profesionalizazioari esker. Kasu batzuetan alderdi horiek hobetu badira ere, kontuan izan behar da supermerkatuetan produktuen dibertsifikazio handiagoa dagoela, eta, beraz, ekoizle batzuei egindako erosketa bolumenak oraindik ere txikiak direla. Aldi berean, ekoizle batzuek ezin dituzte supermerkatu kooperatiboetatik eskatzen diren produktuen bolumena eta aniztasuna bermatu.

Azaleratu den beste erronketako bat lanaren banaketa sexualarena da. Izan ere, ohikoa da eskaria lokalean jasotzea gizonetakoek egitea nagusiki. Era berean, batzarretan gizonen parte-hartze handiagoa izan ohi dute emakumeek baino. Aldiz, emakumeak dira eskaria egiteko, errebisatzeko eta gorabeherak jakinarazteko arduradun nagusiak. Horrek erakusten du zeregin ikusezinenak emakumeek egiten dituztela oraindik ere. Aldiz, etxetik kanpo gehien ikusten diren eta une jakin batean egin behar diren zereginak, hala nola eskariaren bila joatea edo batzarretan parte hartzea, gizonen egin ohi dute.

Borondatezko lanaren eta lan ordainduaren arteko desorekek ere ezartzen dute erronka garrantzitsu bat. Ordaindu gabeko lana funtsezko zuta-beetako bat izan da hornikuntza-sistema txikien garapenean. Eskala aldatzeak hainbat zeregin profesionalizatzea eta ordaintzea ekarri badu ere, ez du erabat ezabatu ordaindu gabeko lana eta, kasu batzuetan, funtsezkoa izaten jarraitzen du oraindik ere egitasmoaren iraunkortasunerako. Alabaina, proiektuaren tamaina handitzean iristen diren pertsona berrien profilari dagokionez, kontsumitzaile profila nagusitzen da militante profilaren gainetik. Eta beraz, eskala aldaketa burutzean, jende gehiagorengana iristea lortzen da, baina, askotan, lan militantero ohituta ez dauden pertsonak izaten dira.

Aurrekoek gain beste erronka batzuk ere identifikatu daitezke, horien artean laburki hurrengoak:

- Banaketa-sistemak hobetzea. Supermerkatu kooperatiboen garapenarekin batera, enpresa berriak sortu dira ESEren esparruan, banakuntzan aritzen direnak irizpide agroekologikoekin.

- Parte hartzeko eta gobernatzeko ereduak (erabakiak hartzeko espazioa, langileen/kontsumitzaileen rola, nekazarien zeregina, etab.)
- Aliantza instituzionalak
- Elikagaien alferrik galtzea murriztea. Eskala handitzean, errotazio handiagoa behar da
- Zereginen ezagutza eta profesionalizazioa hobetzea. Partzialki baino ez da lortu
- Programa informatikoa eta ahalduntzea: Programa informatikoa erabiltzeko zailtasuna.

1.5. *Eskala aldaketaren praktika egokiak:*

Bukatzeko, eskala aldaketa aurrera eramateko identifikatu diren praktika onak sailkatzen dira harremanei, irisgarritasunari eta iraunkortasun ekonomikoari dagokienez:

- Praktika egokiak harremanetan: Lurraldean errotzea (herria, auzoa, hurbileko erakundeak, etab.); beste kontsumo-talde eta -kooperatibekiko loturak garatu eta lankidetzaz indartu; kontsumoari eta produkzioari lotutako proiektuen arteko artikulazio-espazioak sortu; komunitatea sortzea prozesu motela da, hobe da lehendik ezagutzen den eta kontsumo-ohiturak argi dituen kolektibo batetik abiatzea.
- Praktika egokiak irisgarritasunean: Oinarrizko saskiak sortzea marjina txikiagoarekin; irisgarritasuna hobetzeko, sarrera edo hileko kuotak jaitsi baino, marjinak jaitsi; bazkide ez diren pertsonen partaidetza irizpideak malgutzea eta erosteko aukera izatea; dastaketak, ekitaldiak, hitzaldiak, hezkuntza agroekologikoa antolatu.
- Praktika egokiak iraunkortasun ekonomikoan: Espektatiba faltsuak ez sortzeko komunikazioa zaindu; partaidetza-tituluak finantzaketa-tresna ona dira; terminoak aldatzen badira ere, beharrezkoa da harreman zuzena mantentzea ekoizleekin

«Créixer en xarxa: Els grups locals com estratègia pel creixement cooperatiu»

MigrESS

1. Sarean haztea: Talde lokalak hazkunde kooperatiborako estrategia gisa

MigrESS elkarteak *Som Movilitat*, *Coop-57*, *Fiare* eta *Som Energia* kooperatibek jarraitzen duten hazkunde ereduari buruzko gogoeta aurkezten du. Hain zuzen ere kooperatiba hauek jarraitzen duten talde lokalen bidezko hazkunde estrategiari buruzkoa.

1.1. Talde lokalak: helburua eta eragin eremua

ESEaren azken helburua giza behar materialak modu kolektibo eta auteratuan asetzea bada, horri erantzuteko eraikitako egituraren tamaina asetu nahi diren behar horien ezaugarrien menpe egongo da. Aztertutako kasuen berezitasunengatik, helburu hori lortzeak (finantza-zerbitzu etikoak, mugikortasun jasangarria eta energia elektrikoaren sorkuntza) bazkide kopuru handi baten parte-hartzea eskatzen du, jarduera kooperatibizatua bermatzeko baliabideak erakartzea ahalbidetuko diena.

Beraz, talde lokalen bidezko hazkunde ereduaren azkenengo helburua, lurraldean ESEaren sektorea indartzea edo/eta bere balioak zabaltzea litza-teke. Zentzu honetan, aztertutako kooperatibak azkenengo erabiltzaile/kontsumitzaileen finantza-, energia- eta mugikortasun-beharrak asetzera bideratuta daude, baina baita ESEko tokiko beste erakundeen beharrak ere. Sektore hauetan hazkundera helburu politikotik harago doa. Hau da, hazkunderaren helburua ez da soilik sistema kapitalistatik baliabideak ateratzeari merkatu sozialaren zerbitzura jartzeko, baizik eta kooperatiben iraunkortasunaren aldeko beharra ere bada.

Talde lokalak, aparteko egitura juridikorik sortu gabe kooperatiba lurralde ezberdinetara zabaltzeko jarraitu duten estrategiaren oinarritzko egitura formalagoak edo informalagoak dira. Behetik gora sortzen dira eta,aldi berean, tokiko beharrei erantzuteko eta kooperatiba zabaltzeko eta hazteko eredu apropos gisa ikusten dira. Hau da, kontua ez da kooperatibak lurralde batean merkatu-nitxo bat identifikatu eta bertan ezartzeko apustu bat egiten duela, baizik eta lurraldean bertan sortzen dela tokiko egitasmoa abian jartzeko sortzen da ekimena. Horrez gain, egitura hauek

izango dira lurraldeko ESEko beste erakundeetara eta sareetara hurbiltzeaz arduratuko direnak.

Orokorrean talde lokalen eragin-eremua ez dago inolako muga administratiborengatik ezarrita. Izan ere, kasu batzuetan bat egingo dute herri, udalerri, eskualde eta abarren muga administratiboekin, baina beste kasu batzuetan ez. Esaterako, Koop-57 Euskal Herrian maila nazionalen egituratzen da, eta beraz, estatuz gaindiko errealitate bati erantzun bat emateko erronka juridiko-legalak kudeatzera behartuta dago. Eskala ere ezberdina izan daiteke: kooperatiba batzuk talde lokalak herri edo auzo mailan egituratzen dituzten bitartean, beste kooperatiba batzuk eskala handiagotan egituratzeko beharra daukate. Talde lokal bakoitzaren erabakia izango da bere eragin-eremua zehaztea, beti ere baldintza inplizitu batekin: ehun lokalaren dinamismoak pisu handia daukala talde lokal bat aurrera ateratzeko; izan ere, gutxieneko bazkide kopuru bat bermatu behar da prozesua sendotzeko eta sortuko den egitura ekonomikoki eusteko.

Talde lokalak kooperatiben gobernantza ereduan integratzen dira. Kasu batzuetan bazkide indibidualek daukate pisu handiagoa, beste batzuetan tokiko ESEko beste erakundeekin batera antolatzen da taldea eta beste batzuetan, aurrekoei administrazio publikoa eta tokiko beste enpresak gehitu dakizkieke.

Tokiko taldeen bitartez hazteak printzipio kooperatiboak gauzatzea ahalbidetzen du kooperatibetan, hala nola parte-hartzea, demokrazia zuzena, errotzea eta lurraldearen errealitatearekiko konpromisoa. Hala ere, hauen garapen eta ezarpen ereduari dagokionez, gutxienez, bi eredu ezberdindu daitezke: alde batetik, erreplikaren ereduari jarrai diezaioke, ondoren euren artean artikulatzeko, eta bestetik, lurralde ezberdinetan sortzen diren zirkuluak egitura zentral batera erantsiz eraikitzen den eredua legoke.

Talde lokal berrien sorkuntzak olio-orbanaren joerari jarraitzen dio kasu askotan. Lurralde batean funtzionatu duena, ondokoan errepikatzen aukerak handitzen dira. Dena den, tokiko errealitateak eta kasuistikak oso bereziak dira, eta leku batean funtzionatzen duenak ez du zertan beste batean egin behar. Dinamikak ez dira linealak, gorabeheraz beteta daude, eta beraz, talde lokalek haien dinamikak, abiadura eta jarraitu beharreko urratsak zehazten dituzte. Horregatik horien artean aniztasun handia dago. Batzuk beste batzuk baino aktiboagoak dira, batzuk erosoago sentitzen dira sustapen- eta sensibilizazio-jarduerak mantenduz, baina beste batzuek harago joan nahi izan dute, energia-komunitateak sortuz, erosketa kolektiboak eginez, lurraldeko jendearekin eta erakundeekin lankidetzak akordioak egitea bilatuz etab. Zentzu honetan, IFZ propiorik ez dutenez mugatuta egon daitezke, horregatik kooperatibaren egitura baliatu behar dute lurraldeetako prozesuak errazteko.

1.2. *Talde lokalen erronkak*

Hazkundearen inguruko eztabaidek, hala nola, noraino hazi, nola kudeatu barne-demokrazia, nola hobetu funtzionamendua eta beste batzuk, maila ezberdinetan planteatzen dituzte erronkak.

Aztertutako kasuetan onartzen da hasieran talde lokalen kudeaketa askoz informalagoa zela. Ahoz ahoko komunikazioa zen nagusi eta konfiantza maila altua zegoen oso gertuko pertsonen osatzen zutelako proiektua. Kasu gehienetan oso talde militante eta homogeneoak ziren eta nagusiki proiektuaren zabalpena bideratzen ziren hitzaldien eta sentsibilizazio lanen bitartez; oraindik ere kooperatibak ez baitzuen zerbitzurik eskaintzeko gaitasunik. Baina kooperatiba hazten doan heinean, eta zerbitzuak definitzen joaten diren heinean, hasierako lan boluntarioaren bitartez aurrera eramaten zena izaera teknikoagoa duen enpresa-egitura batekin osatu behar izan da. Behin kooperatibak bere ibilbidea hasi duenean, bazkideen arteko konfiantzari egitura formalen, protokoloen, prozesuen eta prozeduren definizio handiago bat gehitzea beharrezkoa da. Eta horrek guztiak esan nahi du talde teknikoak, burokrazia, denbora eta baliabideak areagotu egin behar direla. Hortaz, lan tekniko eta boluntarioaren arteko lan kargaren eta denboren ezberdintasunak kudeatzen asmatu behar da.

Beraz, hazkundeak egitura teknikoen garapen eta espezializazio handiago eskatzen du. Zentzu honetan, badirudi zereginen sistematizazioa eta protokolizazioa ezinbestekoa dela bai dagoeneko sortuta dauden taldeen garapen egokirako eta baita ere beste lurralde batzuetan talde lokal berriak erreplikatzeko. Hemen erronka litzateke oinarri soziala hazteko gaitasuna izatea egitura teknikoak gehiegi handitu behar izan gabe, baina, aldi berean, hauen eraginkortasuna galdu gabe eta barne mailako zaintza mekanismoak bermatuz.

Geroz eta handiagoa den eta prozesu formalak konplexuagoak dituen erakunde batean parte-hartze demokratikoa bermatzeko gaitasuna bada beste erronka bat. Kooperatiba handiak direnez, batzarrak ez dira unibertsalak eta ordezkartzan oinarritzen dira. Zentzu honetan, talde lokalak ordezkartuta egotea garrantzitsua da, baina, aldi berean, honek parte-hartze organo eraginkorren kudeaketa eta lurralde-tentsioak eta -desorekak kudeatzea eskatzen du. Coop57-ren kasuan adibidez, Kataluniaren pisua ukalezina da, kooperatibaren sortzailea izateaz gain, ESEaren lurralde-sarearen garapenagatik eta potentzial politikoagatik, beste lurralde batzuetan baino askoz dinamikoagoa baita. Erabakiak hartzerakoan kontsentsuari ematen zaio lehentasuna, baina noizbait botoa ematea beharrezkoa egiten duen kasu garrantzitsu baten aurrean, egungo organigramaren arabera talde lokal txikiak gain-ordezkatuta egongo lirateke.

Horregatik, bestelako parte-hartze mekanismoak garatu dituzte kooperatibek. Adibidez, Fiarek maila ezberdinetan egituraturako parte-hartze egiturak sortu behar izan ditu edo Som Movilitat-ek oinarri sozialaren parte-hartzerako espazio espezifikoak garatu ditu. Hauetan hartzen diren erabakiak ez dira lotesleak baina kontutan hartzen dira batzar orokorrean. Izan ere, formalitateak baino, kontua da kalitatezko partaidetza-espazioak izatea, eta hori konplexuagoa da kooperatibaren tamaina zenbat eta handiagoa izan.

Hazkundeak tentsioan jartzen baititu parte-hartzearen kalitatea eta erantzunaren azkartasuna: zein da gobernu-organismoek izan behar duten tamaina ordezkagarritasuna bermatzeko? eta aldi berean, operatiboa izateko?; nola aurkitu oreka parte-hartze prozesuen denboren eta kudeaketa teknikoagoaren artean?; zeintzuk dira eskura dauden baliabideak lurraldeetako taldeak dinamizatzeko eta haien beharrei erantzuteko? Horretarako estrategia ezberdinak erabili ahal dira: parte-hartze maila ezberdinak sortu, teknologia berriak garatu edo taldeen autonomia maila handitu, besteak beste.

Noraino haztearen inguruko eztabaida ere bada noizbehinka heldu beharrekoa. Izan ere, egon dira kasuak non testuinguru sozioekonomikoak lagunduta, kooperatiben oinarri sozialak kooperatibaren gaitasuna baino azkarrago hazteko joera izateko arriskua agertu duen. Adibidez, 2008ko krisiaren ostean, ohiko finantza sistematik bestelako eredu alternatiboak bilatzera igarotako jende asko egon zen. Alabaina, lurraldeetan ez zegoen aurrezki hori guztia ESEko ehunera bideratzeko gaitasunik, oraindik ere ESEaren errealitateak ez zuelako ekarpen horien abiaduran hazterik lortzen. Horregatik erabaki zen hazkundearen mugapena.

Gaur egun ordea egoera guztiz irauli da. ESEaren sektorea indartu egin da eta neurri handi batean erabilpen lagapenerako etxebizitzak eta komunitate energetikoak bezalako proiektuek behar finantzario handia daukate eta aurrezkia ez da erritmo berdinean hazten ari. Horrek beste kezka bat sortzen du Coop57 bezalako kooperatibetan: zenbateraino hazi behar da? eta nola hazi behar da? Izan ere, bazkide laguntzaileen aurrezki-bolumenarekin ez baitago baliabide nahikorik zerbitzu-bazkideen beharrei erantzuteko. Zentzu horretan, beste eztabaida bat dator atzetik: baliabide publikoak eskuratzea edo bestelako finantza-erakunde etikoek Coop57 finantzatzea. Aukera horietakoren batera joz gero, kooperatibaren autonomia eta autokudeaketa-mailarako muga izan daiteke besteak beste.

Azkenik, hazkunde eredu honen beste muga bat lurraldeen arteko ezberdintasun legeetan legoke. Lurralde-egiturak garatzeko, beharrezkoa izan da lurralde bakoitzeko kooperatiben esparruko lege ezberdinetara egokitzea. Horri gehitu beharko litzaioke finantza-, energia- eta mugikortasun-esparruko legedia interes pribatuen babeserako eraikia izan dela eta

eredu kooperatiboarekin talka egiten dutela. Gainera, tokiko ehun sozialaren indarra eta dinamismoa, eta honek unean-unean dituen lehentasunak eta dinamikak ez dira berdinak lurralde guztietan. Kasu bakoitzean gizarte-ehunaren protagonismoaren garrantzia desberdina izan da, baina ezin da ukatu kasu guztietan funtsezkoa izan dela hasierako uneetan; eskaintzeko zerbitzu zehatzik ere ez zegoenetik hasita. Dinamika kolektibo horrekin bat egin dute lurraldeetan kooperatibaren garapena ahalbidetzeko denbora eta energia jarri duten pertsonak.

«El repte de mantenir la democràcia interna i la participació a les cooperatives grans»

Hobest SCCL

1. Kooperatiba handietan barne demokraziari eta parte hartzeari eusteko erronkak

Hobest Sccl.-kooperatibak, erakundeen kudeaketarako sistema aurreratuaren garapenean 30 urte diharduen lan elkartuko kooperatibak, kooperatiba handietan barne-demokrazia eta parte-hartzea sustatzeko funtsezko alderdien inguruan hausnartzen du. Hazkundera eta kudeaketa demokratikoa modu armonikoan uztartu nahi dituzten erakundeentzat hurrengo lerrotan laburtzen saiatuko garen hiru erronka nagusi identifikatzen ditu: Konplexutasunaren kudeaketa boterearen kontzentraziorik gabe; pertsonen erakundeari buruzko ikuspegi globala izaten jarraitzen dutela bermatzea; eta erakundearen espazio ezberdinak iragazkorrak direla eta bazkideak erakundearekin konektatzea sustatzen dutela bermatzea kudeaketa demokratikoa-ren bitartez.

1.1. *Konplexutasuna kudeatzeko erronka boterea kontzentratu gabe:*

Erakunde bat geroz eta handiagoa denean bere konplexutasuna areagotzen da eta zailagoa bihurtzen da benetan parte-hartzailea den erabakitze eredu bat jarraitzea. Izan ere, ingurune konplexu batekin erlazionatzeko eta bere konplexutasuna kudeatzeko, antolakunde handi batek egitura bizkorra garatu behar ditu, dimentsioari lotutako burokratizaziotik askatzeke aukera emango diotenak.

Bazkideen parte-hartzea bermatu nahi duen erakunde handi batek botere-espazioak eta erabakiak hartzeko guneak biderkatzeko aukera ematen dion antolaketa-egitura bat eraiki behar du. Hau da, erakundeak lantalde erdi-autonomo txikiez osatutako eredu konfederal baterantz joan beharko luke, non demokrazia zuzena eta ordezkaritza konbinatzen diren gobernantza eredu bat eraiki beharko lukeen. Era berean, sozietate-partaidetza parte-hartze operatibo, estrategiko eta komunitarioarekin konbinatuko lirateke. Horregatik, boterea pertsonen, taldeen, arloen, koordinazioaren, kontseilu errektorearen eta batzarraren artean banatu beharko da.

Erabaki hartzearen deszentralizazioa ahalbidetzen duten antolaketak-egiturak diseinatzeari oso lotuta, erakunde handien konplexutasu-

nari loturiko bigarren erronka bat identifikatzen da: funtzionatzen duten mekanismo konkretu ezberdinak, askotarikoak, ez oso formalak eta ez burokratikoak garatzea. Horien bitartez, ekarpenak egin nahi dituzten pertsonak koordinaziorako, lankidetzarako eta antolakuntzarako espazioak aurkitu ditzakete, dituzten ideiak partekatu, konektatu eta garatu ahal izateko. Hau da, kontua ez da pertsona guztiek modu berean parte-hartzeko helburua duten sistemak garatzea, baizik eta, nahi duen orok, bere ideiak eta proposamenak erakundearen barruan bideratzeko modua aurkitu ahal izatea.

Adibide gisa, l'Urgell eta La Segarra eskualdeetan aniztasun funtzionala eta bazterketa arriskuan dauden kolektiboen arretan diharduen ALBA elkarteak lantaldeen autonomian eta autogestioan oinarritutako egitura garatu du. Elkarre honen egituraketa hiru maila ezberdinetan banatuta dago. Lehenengo maila batean 25-30 lantalde daude eta horietako bakoitzean koordinazio funtzioa egiten duen pertsona bat dago. Lantalde bakoitzaren dimentsioa aldakorra izan daiteke, lantaldeak kudeatzen duten zerbitzuaren izaeraren arabera. Izan ere, ALBA elkartearen kasuan, lantalde bakoitza erakundeak eskaintzen dituen zerbitzu edo zentro bat kudeatzeaz arduratzen da. Taldeko koordinatzailearen rola funtsezkoa da ereduaren funtzionamendu egokia bermatzeko. Haren funtzioen artean erakundearen ikuspegi orokorra izatea eta lantaldea erakundearen helburu orokorerrantz gidatzea, gatazkak kudeatzea eta, orokorrean, lantaldea funtzionaraztea daude.

Bigarren maila batean, auto-kudeatutako lantaldeak lau arlotan multzokatzen dira eskaintzen duten zerbitzu motaren antzekotasunaren arabera (hezkuntza-terapia, etxebizitza, lana, prestakuntza eta laneratzea). Arlo bakoitzak pertsona erreferente bat du, eta haren eginkizunak hurrengoak lirateke: bere arloko taldeak laguntzea, kudeatzeko eta erabakitzeke autonomia sustatzeko orduan; arloko taldeen arteko harreman-, komunikazio- eta koordinazio-espazioak dinamizatzea; eta arloko taldeak erakundearen zuzendaritza-organoan ordezkatzeko, haien eskaerak, kezak eta beharrak helaraziz, eta, alderantziz, erakundeko gai transbertsalenak alorrera eta talde auto-kudeatuetara helaraziz.

Eta azkenik, hirugarren mailan erakundearen alderdi orokorrak kudeatzen dira. Maila honetan eztabaidatzen diren kontuak lantaldeen eta arloaren kudeaketa-maila gainditzen dute, eta erakundearen kudeaketa globalerako hiru gunek osatzen dute: Zuzendaritza-taldea, kudeatzaileen osoko bilkura eta lantaldeen jardura laguntzen duten zeharkako lantaldeak (kudeaketa ekonomikoa, komunikazioa, informatika, etika taldea etab.). Elkarrearen egitura orokorra modu egokian funtzionatzeko, beharrezkoak dira, besteren artean, subsidiarioratasun printzipioa jarraitzea edo kudeaketa

espazio ezberdinak, malguak eta funtzionalak garatzea berrikuntzetara egokitzeke gaitasuna dutenak.

1.2. *Proiektu kooperatiboari buruzko ikuspegi globala eta estrategikoa mantentzeko erronka*

Hazkundeak ekar dezakeen beste erronka bat da geroz eta zailagoa izan daitekeela bazkideek erakundean gertatzen ari denari buruzko ezagutza sakona eta zehatza izatea, eta, aldi berean, horrek erakundearen gain dituen inplikazio eta ondorioak ulertzea.

Izan ere, erakundean gertatzen ari dena eta horrek sortzen dituen erronkak nolabait ulertu gabe, oso zaila da bazkideek beren parte-hartzea bideratzeko irizpide propio bat garatu ahal izatea. Gainera, geroz eta hierarkizazio handiagoa duten kooperatiba handietan, bazkideei ikuspegi orokorra emateko borondaterik ez badago, bazkide horiek kooperatiban parte hartzeko motibazioa galtzeko eta erakundearekin deslotzeko arriskua handiagotzen da.

Horregatik ezinbestekoa da bazkideek informazio egokia eta nahikoa dutela bermatzea zuzenean eragiten dienaren gaineko erabakiak hartu ahal izateko, bai eta erakundeko beste pertsona batzuek hartzen dituzten erabakien atzean dauden arrazoiak ulertu ahal izateko ere. Ildo honetan, oso garrantzitsua izan daiteke erakundeari eragiten dioten gai estrategikoen inguruan eztabaida eta elkarrizketa sustatzen duten parte-hartze prozesuak irekitzea, ahots eta begirada ezberdinak barneratuz, erakundea osatzen duten pertsona eta interes-talde ezberdinen arteko ortzi muga partekatu bat definitzeko helburuarekin.

Eta horretarako, beharrezkoa da barne-komunikazioko estrategia bat garatzea, gardentasuna eta benetako komunikazioa bermatzeko eta interesatuek une oro erakundean gertatzen ari denarekin konektatuta egotea ahalbidetzeko; bazkideak eta lantaldeak erakundearentzat kritikoak diren gaiei buruz prestatzea eta erakundearen barruan ezagutza hedatu eta zabalitzeko estrategiak antolatzea; eta erakundearen erronka estrategikoen inguruan modu parte-hartzailean lan egitea.

1.3. *Erakundearen erabakitze organo ezberdinak iragazkorrak direla, bazkideak erakundearekin konektatzea sustatzen dutela eta kudeaketa benetan demokratikoa garatzen dutela bermatzea*

Kooperatiba batean erabakiak hartzen diren organo formalak (bazar orokorra, artezkaritza-kontseilua, kontu-hartzailetza, etab.) edo barne

araubidean jasotako bestelako parte-hartze espazioen konfigurazioa, kooperatibaren bizitza demokratikoaren oinarria dira.

Eta kooperatiba handietan erronka espezifiko batzuk daude gune horien izaera demokratiko eta parte-hartzaileari eusteko: oinarri sozialaren eta kooperatibaren gobernu-organoen artean harreman hurbila garatzeko erronka; kooperatibaren gobernu-organismoetan oinarri sozialaren aniztasuna ordezkatzuta izateko erronka; aipatutako organo formal eta erabakitze espazioetan geroz eta pertsona gehiagoren parte hartzea bideratzeko erronka; eta hori benetan gauzatu ahal izateko beharrezkoak diren baliabide eta denboren esleipena.

Orokorrean, kooperatiba baten erabakitze organo eta espazioen diseinua parte-hartzaileak eta demokratikoak izan daitezten pentsatu eta aztertu ahal izateko modu bat, hau da, kooperatibaren oinarri sozialarentzako irisgarriak, hurbilak eta gardenak izateko, hiru baldintzen inguruan egituratzea komenigarria izan daiteke:

- Parte-hartu ahal izateak, oinarri sozialak kooperatibaren erabakietan parte hartu ahal izateko benetako espazioak, estrategiak eta aukerak sortzeari egiten dio erreferentzia. Besteak beste, honako ekintza hauek garatuz: parte hartzeko dauden espazioak eta kanalak dibertsifikatzea, parte-hartzea errazteko tresnak garatzea (teknologiak, euskarriak, etab.) eta parte-hartzeko orduan aukera berdintasuna bermatzea. Adibidez, Kontseilu Errektoreko kideekin ideiak partekatzeko eta eztabaidatzeko topaketa informalak; produktu, zerbitzu edo barne araubide berriak garatzeko talde estrategikoak sortzea; edo batzar orokorrean jorratuko diren gaien inguruan prestatzeko bilera irekiak.
- Parte hartu nahi izatea erakundearen inguruan pertsonen motibazioa, gogoia, inplikazioa eta pertinentzia-sentimendua garatzeari dagokio. Halaber, pertsonak beren iritzia garrantzitsua dela eta kontuan hartzen dela sentiaraztea, eta haiei eragiten dieten gaiak kooperatibaren agenda politikoan egotea (adibidez, talde lokalen topaketen bitartez edo kooperatibak kudeatutako beste zerbitzu batzuk bisitatzea, kooperatibaren ikuspegi orokorra izateko, kide izatearen sentimendua sortzeko eta beste zerbitzu batzuetako pertsonak ezagutzeko.). Azkenik, sartzen diren pertsonen ere lagundu behar zaie, kooperatiba ondo ezagutzen lagunduz eta bere partaide-tza-guneetara hurbilduz (adibidez, denbora gehiago daramaten bazkideen tutorizazioaren bitartez).

Parte-hartzen jakiteak bazkideek informazioa, prestakuntza eta ezagutza nola eskura ditzaketan adierazten du. Kooperatibaren kudeaketan garrantzia duten esparruen funtzionamendua sakonago uler

ditzaten (ekonomikoa, sozietate-arloa, enpresa-arloa, etab.). Honak, bazkideei erabakiak hartzen laguntzeaz gain eta uneraren batean kooperatibaren gobernu-organoetara sartzea errazten die (Adibidez, kooperatibismoaren inguruko formakuntzak eta ideia horiek kooperatibaren kasu zehatzean nola aplikatzen diren azaltzea bazkide berriei).

1.4. *Kooperatiba handietan parte-hartzea eta kudeaketa demokratikoa sustatzeko ondorioak eta gomendioak*

Kooperatiba handietan parte-hartzearen inguruko azterketatik bost gomendio nagusi atera ditzakegu:

- Ezagutza zabaltzea: Antolaketa eredia pertsonen beren ezagutza areagotzera, partekatzea eta zabaltzera bideratuta egon behar da.
- Boterea banatzea: Antolaketa eredia boterearen banaketan oinarritu behar da, erakunde osoan zehar hedatutako kudeaketa mailen eta koordinazio espazio ezberdinen bitartez.
- Eraikuntza kolektiboko espazioak sortzea: Topagune bakoitza komunikazio-espazio bat izan daiteke, bertan erakundearen inguruko ideia kolektiboak eraikitzen dira. Gainera, *ad-hoc* prozesuak erraztu behar dira eraikuntza kolektiboko gai oinarritzkoenetarako (izateko arrazoiak, erronka estrategikoak, balioak, kudeaketa-eredia eta -estiloa, etab.).
- Ondo engranaturako eta ezagutzaz hornitutako erabakiguneak antolatzea: Legitimatutako boterea sistema artikulatu batean oinarritu behar da, gai guztiek hausnarketa kolektiborako espazioa izango dutela bermatzeko. Gainera, botere legitimatuak berrikuspen demokratikoa izan behar du.
- Ez dago eredurik: Erakundeetan ezartzeko ereduak bilatzeko joera ohikoa eta naturala da, baina errealtatean fruitu gutxi ematen ditu. Erakunde bakoitzak bere eredia garatu behar du. Funtzionatzen duten praktika eta dinamiketarik inspiratutako ideietatik abiatuta.

Ondorio gisa, ulertu behar da edozein erakunde izan daitekeela parte-hartzailea, baina parte-hartzea ez dela dekretatzen; sustatu eta praktikatu egin behar baita.

Bultzada parte-hartzaileak ere ez du betirako irauten; etengabe eguneratu eta berritu egin behar da. Horrek esan nahi du une batean funtzionatzen duena beste momentu batean alde batera utz daitekeela eta alderan-

tziz; beraz beharrezkoa da egiten denaren emaitzak probatzea eta aztertzea, arrakasta non izaten ari den eta non hobetu behar den jakiteko.

Horregatik, ezinbestekoa da benetan parte-hartzailea den erakunde bat garatzeko apustua egitea. Hau da, parte-hartzearen sustapenari eta kudeaketari baliabide egonkorrak eta nahikoak esleitzea eta partaidetza prozesuak ondo planifikatzea eta egituratzea.

Azkenik, funtsezkoa da ulertzea kooperatiba bat benetan parte-hartzailea izateko ez dela bazkideen parte-hartzea sustatzera mugatu behar, baizik eta erakundearen egunerokotasunaosatzen duten langileen eta beste interes-talde batzuen edo eragileen (erabiltzaileak, bezeroak, enpresa hornitzaileak etab.) parte-hartzea sustatzera ere bideratu behar dela.

«Tocar el voraviu. O com fem créixer —una mica— les micro-cooperatives de treball»

La Ciutat Invisible

1. Nola hazi lan elkartuko kooperatiba txikietan?

Kooperatiben tamainari buruzko eztabaida ez da berria, batez ere tamaina minimoari buruz ari bagara. Hainbat lege moldaketen ostean Kataluniako kooperatiben legeak 2 pertsonetako gutxieneko kopurua zehazten du kooperatiba bat sortzeko. Esan bezala, honek eztabaida piztu duen arren, errealitateak erakusten du azkenaldian sortutako lan elkartuko kooperatiben bataz besteko langileen kopurua 2,99 dela Katalunian eta 2,7 Bartzelonan.

Hazkundearen inguruko eztabaida honetan, La *Ciutat Invisible* kooperatibako kideek 2-5 bazkideetako kooperatiba txikietatik 10-15 bazkideetako kooperatiba handiagoetara igarotzeko trantsizioa errazteko gakoak ematen dituzte.

1.1. *Ekintzailetzaren eta auto-antolaketaren artean: lan-kooperatiben eredu berriak?*

Bartzelonako *Coopolis Ateneu Cooperatiu*-rentzako badago kooperatiba txikien eztagararen azalpen bat. Ekonomiaren tertziarizazioaren ondorioz sorturiko kooperatibak dira, enpresentzako edo pertsonentzako zerbitzuak ekoizten dituztenak. Hauen artean, adibidez, komunikazio zerbitzuak, diseinua, teknologia, arkitektura edo terapiak egon ohi dira.

Profesional gazteek osatzen dituzte, urte gutxiko lan esperientzia dutenak eta, batez ere, atomizazio egoeraz nekatuta dauden autonomoek irismen handiagoa izango duen proiektu bati ekitea erabakitzen dutenean sortzen dira. Askotan, «ni-tik» abiatuta eratzen diren kooperatibak dira, eta horrek proiektuaren hazkunde kuantitatiborako zailtasunak dakartza.

Arrisku ekonomikoarekiko zuhurtzia handia izaten dute eta, aldi berean, egitasmoaren hazkunderako beharrik ez dute, jarduerak berak sortzen duenarekin bizitzeko aukera ematen dielako. Izan ere, egitasmo hauek modu egonkorrean iraun dezakete hiru bazkide fundatzaileek osatuta, eta, haztekoan, lan administratiboren bat kontratatzeko izan ohi da. Aurrekoari COVID-19aren krisian areagotutako lan ohitura berriak gehitzen

bazaizkio, lan ez-materiala eta lantalde txikietan antolatuko egitasmoak sortzeko joera handitu da.

Hala ere, salbuespen bat antzeman daiteke. Izan ere, *Coopolis*-eko ekonomia feministen zirkulutik nabarmentzen da sarritan laguntzen dituzten kooperatibek aipatutako tipologia horretatik ihes egiten dutela. Zaintzaren esparruko langileen kooperatiba hauek, ingurune kolektiboagoetatik, arlo soziosanitarioko lanbide trebakuntzako ibilbideetatik edo eskubideen defentsan eta erregularizazioaren alde diharduten emakume etorkinen elkarte auto-antolatuetatik iritsi ohi dira. Talde eragile horrek osagai ideologiko garrantzitsua du: bere herritartasun egoera erregularizatzea eta bitarteko langileen erregimen berezian lan egiteari utzi ahal izatea, hain zuzen ere. Askotan, «gugandik» egiten da, horregatik epe ertainean kolektiboko beste kide batzuegana zabaltzen saiatzen dira.

Horrela, lehenengo tipologia bulkada «ekintzaile» batekin identifikatu daiteke, motibazio kontuekin lotura handiagoa duena, hala nola errealizazio eta gogobetetze pertsonalarekin, edo modu jakin batean lan egitearekin; eta bigarren tipologia, berriz, «auto-antolaketa» sozial eta laboralaren esperientzia kolektibotik dator. Horregatik egitasmoaren aurreko zein ondorengo ibilbideak oso desberdinak dira, bigarrenen eskubideak konkistatzeko plataforma ekonomiko eta lan-plataforma gisa ulertzen baitira, eta, beraz, ahalik eta kide gehien elkartzeko bokazioa dute. Ekimen askotan bi faktore horiek elkar bizi badaitezke ere, sarritan desberdintasunak antzematen dira beharregatik eratzen diren kooperatiben eta borondatez eratzen diren kooperatiben artean.

1.2. *Kooperatiba txikien dimentsionamendu egokiago baterako apunteak*

Kooperatiba txikien dimentsionamendu egokiago baterako programa publikoen ezaugarri eta denborek ekintzailatza-profilari erantzuten diote gehiago auto-antolaketa sozial eta laboralaren profilari baino. Azken hauek prozesu motelagoak dira eta inguratzen dituen prekarietateak hasierako kapitala biltzeko zailtasun handiagoak sortzen ditu. Hala ere, hazkunde progresiboari dagokionez, lehenengo tipologiako kooperatibek jaiotzen diren tamainarekin jarraitzeko joera handiagoa erakusten dute orokorrean, eta bigarrenek, aldiz, nukleo sustatzailearen inguruko sare komunitario zabalagoak dituzte eta alderdi kolektibo horrek kooperatiba gehiago dimentsionatzera bultzatzen du.

Eredu autonomo-indibidualetik datozeinei zailagoa egiten zaie eredu kolektibistagoak ulertzea eta kooperatibaren barruan autonomoen eremuan jarraitu ohi dute, lanaren kooperatibizazio maila txikiagoa erakutsiz.

Zentzu horretan, lan-kooperatiba berri batzuetan proiektu kolektibo bat baino, banakoen batuketa bat ikusten da.

Bigarren motatako kooperatibetan ere gerta daiteke hori. Hala ere, nominak elkarrekin eraikitzearen, kutxa kolektibo bat izatearen eta abarren aldeko apustua egiten dutenek, kooperatiba sendoagoa bihurtzeko joera dute, intentsitate handiagoarekin hazten baitira.

Nolanahi ere, alderdi kolektiboa oso presente dago eskubide-urraketen egoera zehatz batetik ateratzeko edo erregularizazio administratiboa lortzeko borrokatzen duten sindikatu eta elkarteetatik datozen taldeetan. Proiektu hauek apustu kolektibo argia dute, eta bi edo hiru pertsonak hasitakoak badira ere, ondoren beste lankide batzuk sartzen dira erregularizazioa lortu ahala.

Dena den, ikerketaren arabera, kooperatiba txikien dimentsionamendu egokia ez dator hazkunde soilaren eskutik soilik, jardueraren kooperatibizazio eta kolektibizazio mailak ere badu eragina horretan. Hau da, dimentsionamendu egokia ez litzateke fakturazioa edo bazkide kopurua handitzearekin soilik lotuta egongo, baizik eta bazkideen lan eta bizi baldintzak hobetuko dituen esperientzia kooperatiboaren kalitatea bermatu ahal duen dimentsioarekin; dimentsionamendu kooperatiboarekin, alegia.

Are gehiago, jasotako kasu batzuetan, lehen adieran hazi nahi izateak bigarrena okertzea ekarri izan du. Egoera hau bereziki identifikagarria da administrazio publikoaren diru laguntzen gupil zoroan barneratu izan diren kooperatibetan; horietako batzuk bestelako finantzaketa iturriak bilatzera behartuta aurkitu dira, egoera horretatik askatu ahal izateko. Izan ere, diru-laguntzak kooperatiba txikien hasierako bultzadarako lagungarriak izan daitezkeen arren, arazo bat eragin dezakete langileak bazkide bihurtzeko orduan. Horrek zaildu egiten du sendotzea eta hazkundera, nukleo kooperatiboaren eta proiektuetan lan egiten duten soldatapeko langileen arteko distantzia handitzen duelako. Gainera, bazkideek hartzen duten «nominen kudeatzaileen» eginkizun horrek zalantzan jartzen dute demokrazia kooperatiboa eta baita proiektua bera ere.

1.3. *Zergatik da beharrezkoa kooperatiba txikiak hamar bat bazkide dituzten kooperatibetarantz dimentsionatzea? Dimentsionamendu kooperatiboa erraztu dezaketen faktoreak*

Aurrekoa kontuan izanda, badirudi hamar bazkide inguru dituzten kooperatiba ertainagoetara jotzea dimentsionamendu kooperatiboa erraztu dezakeela.

Izan ere, erresilientzia gaitasuna handitzeko, iraunkortasun ekonomikoa eta soziala handitzeko eta ekimena sendotzeko beharrezkoak diren lan

erreproduktiboak banatzeko egokiagoa izan daitekeen tamaina litzateke. Adibide gisa, hiru bazkideko kooperatiba batean bazkide batek baja edo eszedentzia hartzeak duen eragina handiagoa da hamar bazkideko kooperatiba batean baino.

Tamaina handiagoko egitura kooperatibo batek negozioa eta fluxuak dibertsifikatzeko aukera ematen du, kostu finkoak nomina gehiagoren artean banatzen dira, bazkide langileen artean eskubideak zabaltzeko aukera ematen du, eta bizi eredu eta erritmo ezberdinak hobeto uztartzeko aukera ematen du (batez ere lantaldean adin, jatorri edo genero aniztasuna baldin badago).

Horrela, haztea ez litzateke soilik bazkide gehiago sartzea, eta are guxtiago langile gehiago kontratatzea, bazkide-langileen profilen dibertsifikazio zabaltzea baizik, bai eta sortutako ondasunak edo zerbitzuen dibertsifikazioa ere.

Zentzu honetan, dimentsio handiagoko kooperatiba batek erraztasun handiagoa du aniztasun handiagoa barneratzeko, eta, gainera, denbora gehiago eman dezake beste kooperatiba batzuekin lankidetzan, federazio-egituretan parte hartzen, tokiko kooperazio-ekosistemetan parte hartzen, eta polo kooperatiboak eratzen eta sendotzen. Azken batean, horiek ekimena bera sendotzen lagunduko dute eta eraldaketa ekonomiko orokorra lortzen lagunduko dute.

Hala ere, kooperatiba txikietatik kooperatiba dimentsionatuago baterako trantsizioa elementu askoren menpe dago, hala nola aldez aurreko aurrekariak (indibidualagoak edo kolektiboagoak), beharraren eta motibazioaren arteko harremana, edo egitasmoaren sektore ekonomikoa. Eta beti kontuan izan beharko da zenbait kooperatiba txikiek, legitimoki, dimentsio horrekin jarraitu nahi edo behar izango dutela.

Baina hazi nahi edo behar dutenentzat, zein faktorek erraz dezakete ekimenen dimentsionamendu kooperatiboa?

—Arriskuarekiko aurkakotasuna gainditzea: gaur egun sortzen diren kooperatiba txikiek ez dute arriskurik hartzen eta, ondorioz, ez dira behar bezala kapitalizatzen. Izan ere, bada nolabaiteko sen on bat esaten duena kapital propioarekin bakarrik kontatu behar dela, baina horrek klase segmentu jakin batzuei soilik ahalbidetzen die ekimen berrietan parte hartzea edo modu prekario batean bizitza eutsi arte kapitalizatzea behartzen du.

Egitasmo kooperatibo batekin hasteko arriskatu egin behar da, arriskuari modu kolektiboan aurre eginez. Arriskuarekiko errezeloa gainditzeak esan nahi du, halaber, diru-laguntzetatik kanpo gertatzen diren jarduera ekonomikoak garatzea eta jardueraren iturriak dibertsifikatzen dituzten ildo berrietara irekitzea.

- Langile autonomoaren pentsamoldea atzean uztea eta jarduera ekonomiko guztian kooperatibismoa sustatzea: proiektuaren iraunkortasun ekonomikoa eta pertsonala bermatzeko orduan sendotasun handiagoa eskaintzen duen ibilbidea baita.
Ekimen askoren diskurtsoan dago gogoeta hori, baina sarritan, batez ere autonomo mankomunatuaren kooperatibetan, bezero propioen alde lan egiten jarraitzen da, eta kosta egiten da kutxa komun bat edo nomina bateratuak eraikitzea. Kolektibizazio-prozesu hori egiten ez bada, nekez sortuko da soberakin kolektiborik eskala handitzeko, bazkideen ordainsariak eta baldintzak hobetzeko eta komunitatearen zerbitzura aplikatzeko.
- ESEa sustatzeko politika publikoak: azken urteotan, kooperatiba berrien sorrera sustatzeko joera eman da. Orokorrean modu egokian egin da Kataluniako kooperatibismoaren egitura ekonomikoa berritu behar zelako, belaunaldi berriak gehituz. Baina lan hori egin ondoren, politika horiek (prestakuntza, laguntza, aholkularitza, finantzaketa) sortutako kooperatibak sendotzera bideratu behar dira dimentsio handiagoa har dezaten, barneko demokrazia ekonomikoa zaindraz, eta inpaktu ekonomiko eta sozialak areagotu dezaten. Era berean, sektore berdinean dauden antzeko kooperatiben bat-egiteak esploratu eta sustatzea izan liteke beste bide bat. Azkenik, politika publikoek kolektibo zaurgarriagoen errealitateak kontuan hartu beharko lituzkete, hala nola paperik gabekoak, ofizioetako langileak edo zailtasun ekonomiko handienak dituzten langileak.
- Proiektuetan kontrol eta jarraipen ekonomikoko tresnak areagotzea: dedikazioak argi izateko edo aurreikuspenak egiteko, beharrezkoa da zeregin horietan gaitu diren eta horiek sozializatzeko gai diren profilak txertatzea. Izan ere, profil profesionala duten egitasmo kooperatibo berrietan, mundu guztia oso eroso dago bere zeregin espezifikotan lan egiten, baina inork ez du administrazio, gerentzia edo koordinazio lana egin nahi. Zeregin horiek ez dira hirugarrenen esku utzi behar; aitzitik, kooperatibaren jarduera orokorraren erpinetan kokatu behar dira, talde osoari segurtasuna emateko. Horrek ez du esan nahi egitura bertikalen aldeko apustua egin behar denik, baizik eta «egitura faltaren tirania» saihestu behar dela, eta orduak inbertitu behar direla ezagutzak sozializatzeko eta gardentasuna sustatzeko. Informaltasunaren eremuan uzten bada, denbora kontua izango da kooperatibaren endekapena.
- Kooperatibaren bilakaeran zehar plangintza estrategikoko uneak izatea: jaiotze fase baten ondoren, lehenengo bi edo hiru urteetan gelditu egin behar da bidearen norabidea birpentsatzeko, lortutako

helburuak baloratzeko, erronkak eta agertoki berriak birplanteatzeko eta helburu eta tresna berriak bilatzeko. Hazi nahi dugu? Ez dugu nahi? Norantz? Profilak eta zerbitzuak dibertsifikatu nahi ditugu? Nola emango ditugu langile berriak? Zer espero dugu kooperatibarengandik ordainsariei, zereginei eta zentzuari dagokienez? Zer emateko prest gaude? Funtsezkoa da galdera horiek egiteko espazioak sortzea; beharrezkoa balitz galdera hauek egiten dakien kanpoko euskarri batekin.

1.4. *Kooperatiba txikien arteko inter-kooperazioa errazteko espazio baten garrantziaz*

Bartzelonan, edozein jarduera ekonomiko materialen aktibo nagusietako bat, lurzorua, muga argi bat bihurtzen da. Oinarri herrikoia duten proiektu ekonomikoek ezin baitute inbertsio-funtsekin lehiatu. Horregatik da hain garrantzitsua proiektu hasiberriak kokatzeko azpiegitura fisikoak kolektibizatzea. Kolektibizatutako espazio eta azpiegiturek kooperatiben garapenerako lagungarriak izateaz gain, kooperatiben arteko inter-kooperazio dinamikak sustatzeko ere mesedegarria izan daiteke.

Izan ere espazio hauetan garapen maila desberdineko erakundeak egon daitezkeenez, elkarrengandik ikasi, baliabideak partekatu, nominak eta ordu-prezio komunak eraiki, zerbitzu berriak elkarrekin planteatu edo erakundeen artean jardunaldiak partekatu litezke. Hala, lankidetzara erakunde bakoitzaren sostengu ekonomikorako eta hazkunderako estrategia izan daiteke.

Adibide gisa, Bartzelonako Sants auzoko *Can Batlló* espazioan eraikitako *Bloc4* egitasmo kooperatiboen inkubagailuan, 40 mikro-proiektutarako 40 mikro-espazio dituen inkubagailu bat diseinatu zitekeen, baina, horren orde, zenbait ekimenen artean partekatuko ziren espazio ertainak sortzea erabaki zen, elkar ezagutzea eta harreman kolektiboagoak sortzea sustatzeko. Arkitekturari dagokionez, eraikin osoak lotura hori bilatzen du, baina espazioa partekatzeak ez du esan nahi, nahitaez, elkarlanerako joera handiagoa dagoenik; aitzitik, lotura hori erraztuko duten dinamika espezifikoak sortzea beharrezkoa da.

Espazio honetan dauden kooperatibek ez dituzte soilik formakuntzak jaso behar, formakuntza proiektu komun bat eraiki behar dute eta beraiek izan behar dira prestatzaileak, beren kudeaketa tresnak eta hainbat arlotako ezagutzak partekatu behar dituzte eta baterako jarduera ekonomiko eta soziala sortzen hasi behar dute espazioa eta proiektua bere eginez.

Zentzu honetan, beharrezkoa suertatzen da organismo federatiboetatik eta kooperatiben sustapenerako organismoetatik aldaketa kultural bat, kooperatibetan kolektibismo handiagoa sustatzeko, eta, aldi berean, ingurune mankomunatuagoak sortzeko. Hala nola, talde tailerrak eta formakuntzak, Ekonomia Solidario Migratzailearen Azoka, inter-kooperazio egiturak, eta, azken finean, kooperatiba txikiak sendotzen lagunduko duten ingurune komunitarioagoak sortzea.

Els pols cooperatius en el context i l'estratègia de creixement del cooperativisme. Creixement distribuït, infraestructures del comú i desenvolupament local

L'Eixida SCCL

1. Polo kooperatiboak kooperatibismoaren hazkunde estrategian

1.1. Polo kooperatiboen ezaugarri orokorrak

Polo kooperatiboak, ekonomia demokratizatzeko, birlokalizatzeko eta dibertsifikatzeko helburuarekin proiektu sozioekonomikoak sortu eta espazio fisikoak eta baliabideak modu kooperatiboan kudeatzen dituzten ESEko enpresa eta erakunde taldeak dira.

Hau da, ESEko erakundeak elkarrekin lan egiteko, proiektuak hasteko, sendotzeko, kontsumo kontzientea sustatzeko eta tokiko garapen sozioekonomikorako eredu berriak sortzeko gune lurralderatuak dira.

Polo kooperatiboen arteko ezberdintasunak aurkitu ditzakegun arren, funtsean hasierak nahiko antzekoak dira espazio guztietan.

Lurraldean errotutako ESEko egitasmo ezberdinak elkartzen dira elkarrekin lan egitearen abantailak eskuratzeko, baina baita ere tokiko beste behar batzuei erantzuna emango dizkieten egitasmoak bultzatzeko, zein ESEaren lurralde erreferentzialtasuna handitzeko. Modu honetan badaude izaera orokorragoa edo sektorialagoa duten poloak (adibidez, arte eszenikoetan, ikus-entzunezkoetan, mugikortasun iraunkorrean, elikadura-burujabetzan eta zerbitzuetan dihardutenak) edo kontsumo edo etxebizitza kooperatibo baten jatorrizko egitasmo batetik sortzen direnak edo auzo degradatu bat eraberritzeko egitasmo batetik sortzen direnak.

Kataluniako polo kooperatiboen eztanda azken hamarkadan gertatu bada, nagusiki hiru elementu aktibatzaileengatik izan da: lehenengoa, Kataluniako *Xarxa d'Economia Solidària* (XES)-en estrategia eta bertan diharduten hainbat talde lokalen ekimena; bigarrena *Ecos* taldea, Bartzelonako Sants auzoko *Impuls Cooperatiu de Sants* eta Prat de Llobregateko *GATS* elkarte bezalako egitasmoen ekarpen teoriko zein praktikoak lurralde ekosistema kooperatiboen inguruan; eta hirugarrenik, Kataluniako Gizarte Ekonomiaren Zuzendaritza Nagusiak, Hirugarren Sektoreak eta *Generalitat*-eak bultzatutako *ateneu cooperatius*-ak non definitutako 5 lan ildoetatik bat inter-kooperazioa, saretzea eta dinamizazioa baita.

Garrantzitsua da aipatzea, kasu gehienetan, polo kooperatiboak tokiko ekosistema kooperatiboen logikaren baitan jaiotzen direla, hots, lurralde-estrategia baten tresna ekosistemiko gisa. Horregatik, Kataluniako hamalau polo kooperatiboetatik bederatzik bigarren mailako egitura batekiko lotura dute; kasu gehienetan espaziotik harago doana.

Polo kooperatibo bat abiarazteko beharrezkoa den denbora polo eta lurralde bakoitzaren arabera izango da. Hala ere, antzeman daiteke Katalunian sortutako azkenengo poloek batz besteko denbora gutxiago behar izan dutela haien jardunarekin hasteko. Izan ere, alde batetik, dagoeneko metatutako esperientzia eta kode irekian partekatutako informazioa, eta bestetik, poloen sorkuntzarako sortutako dispositibo instituzionalak oso lagungarriak izan dira hauen sorkuntzan. Dena den, gutxienez, beste 11 elementu katalizatzaile identifikatu daitezke zentzu honetan. Hurrengoak dira:

- Premia partekatuak
- Kooperatiben emaitzen hobekuntza efektiboa
- Estrategia partekatua
- Proiektu partekatuak bultzatzea
- Artikulazio soziopolitikoa
- Intuizioa
- Lurraldean artikulazio-erreferenterik ez egotea
- Proiektu gazteak izatea
- Kataluniako beste leku batzuetako proiektuen erreferentzialtasuna
- Kooperatiben jarduera-sektoreen osagarritasuna
- Lurraldeko Ateneo Kooperatiboa (*Generalitat*-eak bultzattutako programa publikoa)

Ikusi daitekeenez, identifikatutako elementu katalizatzaileen artean bi tipologia orokor aurkitu daitezke. Batzuk, hazkundera laguntzen duten baliabide eta tresnen partekatze eta mankomunatzeko mekanismoekin zerikusia dute eta besteak hazkunde estratigiari eduki soziopolitikoa emateko elementuak dira.

Polo kooperatiboen ezaugarri orokorrekin bukatzeko, poloak osatzen dituzten erakundeen tipologiari buruzko apunte batzuk ematea interesgarria izan daiteke. Orokorrean lan elkartuko kooperatiba txikiak dira nagusi. Kooperatiba hauek dira, oro har, poloaren sustapena eta jasangarritasun ekonomikoaren ardura nagusia hartzen dutenak. Izan ere, ESEko formula sozioekonomiko ugari izan ditzaketen arren, esan daiteke polo kooperatiboak oinarri sozio-enpresarialeko estrategia bat direla; eta hortik aurrera merkatuko izaera ez duten beste esperientzia batzuk batzen direla.

1.2. *Polo kooperatiboen jarduera eta helburuak*

Poloaren dinamizazioari eta mantentzeari dagokionez, lehenik eta behin bereizi behar dira, batetik, azpiegituraren iraunkortasun ekonomikoa eta horri lotutako gastuak, eta bestetik, sozietatearen iraunkortasuna eta proiektuaren dinamizazioa.

Azpiegitura eta hornidura mankomunatuak dagokienez, esan behar da kasu guztietan alokairu, mantentze eta hornidura gehienak espazioari lotutako kuotek sortutako baliabide propioetatik finantzatzen direla, eta neurri txikiagoan, partekatutako produktu eta proiektuetatik.

Bestalde, poloaren dinamizazioari eta kudeaketari dagokionez, dedikazio-ordu aitortuak banatzen dituzte poloa osatzen duten kooperatiben artean. Ordu horiek, batez ere, dinamizazio-, kudeaketa- eta koordinazio-orduak dira. Garrantzia du azpimarratzeak, halaber, poloari eusteko ordu gehien aitortuta dituzten poloak atxikitutako kooperatiba kopurua eta/edo metro koadro gehien dituztenak direla, eta are gehiago, poloaz gain, bigarren mailako kooperatiba bat sortuta dutenak. *Ecos* taldea (talde kooperatiboa) edo *La Comunal* (Zerbitzu kooperatiba) lirakeke bi adibide argi.

Mankomunatutako baliabideei dagokienez, espazioa bera, produktu eta zerbitzuen merkaturatzea eta hornidurak mankomunatuak dira polo kooperatiboetan partekatzen diren alderdi material nagusiak. Ildo bereetik, polo gehienek sukaldeko espazio bat ere badute espazioaren erabiltzaileentzat. Hala ere, polo kooperatiboak tresna mankomunatu berriak hedatzen ari dira. Lehen mailan, hainbat proposamen aurki ditzakegu, hala nola zerbitzari informatikoa, bulegoko materialaren erosketa bateratuak edo laneko arriskuen prebentziorako zerbitzuak. Eta bigarren maila batean, segurtasun informatikoa edo komunikazioa ere mankomunatzen ari dira. Era berean polo batzuek gestoria mankomunatuaren aldeko apustua ere egiten dute, poloko erakunde kideei ematen dien barne-zerbitzu estrategiko gisa. Apustu horretatik abiatuta, partekatutako diruzaintza-zerbitzu sortu daiteke, diruzaintzako tentsioei erantzuteko barne-maileguen bidez.

Horrelako jarduerak poloen helburuak betetzen laguntzen dute. Helburu hauek polo batetik bestera nabardurak izan ditzaketan arren, bat egiten dute hurrengo 4 helburu estrategikoetan:

- Aliantzak, lankidetzak, artikulazioa eta merkatu soziala: Modu batean edo bestean adierazita agertzen da polo kooperatibo guztien helburu nagusietako bat bezala. Orokorrean bilatzen dena da ESEko eragileen arteko loturak sortzea edo indartzea, eragin handiagoa lortzeko. Horretarako, «merkatu soziala eraikitzea eta zabaltzea» edo «ekosistema indartsu eta egonkorrak sortzea» nabarmentzen dira. Halaber, ESEaren barruko artikulazioaz eta elkarlanaz

haratago, poloetatik lankidetza publiko-kooperatibo-komunitarioaren estrategia ere azpimarratzen da, aliantza komunitarioetan eta politika publiko eraldatzaileetan sakontzeko.

- Proiektu sozioekonomiko kooperatiboak sustatzea eta sendotzea eta enplegua sortzea: polo kooperatiboak ESEaren erreproduktzio-tresna gisa ulertzen dira, proiektu kooperatibo eta komunitario berriak sustatzeko borondatea baitute. Hori argi eta garbi islatzen da proiektu hasiberrientzako inkubazio-espazioak eskaintzen dituztelako edo proiektuak hedatzen laguntzeko tresnak sortzen direlako, merkatu sozialaren bitartez edo proiektu partekatuak bultzatuz.
- ESEaren erreferentzialtasuna, ikusgarritasuna eta eragin publikoa eta politikoa: Herritarrak sentsibilizatzea, ESE ikusaraztea edo eragin eta erreferentzialtasun politiko eta ekonomiko handiagoa lortzea bada kasu guztietan aipatzen den beste helburu bat. Eta beraz, orokorrean, herritarrei irekita daude eta ESEren dibulgazio espazio gisa erabiltzen dituzte.
- Trantsizio ekosoziala laguntzea, tokiko garapen ekofeministatik eta komunitariotik abiatuta. Egungo garapen eredu hegemonikoa gainditzeko aukera emango duten tokiko garapen eredu berrien eragile izateko borondatea adierazten dute trantsizio ekosozialaren bidean doan eredu kooperatibo ekofeminista bultzatuz.

1.3. *Polo kooperatiboen eraginak*

Poloen eragin ekonomikoei dagokienez, orokorrean poloan dauden kooperatiba gehienek enplegu berriak sortu dituzte eta produktu edo zerbitzu berriak merkaturatzen hasi dira.

Horrez gain, Katalunian dauden hamalau poloetatik zortzik produktu edo zerbitzu propioak sortu dituzte poloan sortutako inter-kooperaziotik abiatuta; hauek merkaturatzen diren produktu eta zerbitzuak izan daitezkeen moduan, ESEaren erreferentzialtasuna handitzeko proiektu partekatuak edo poloaren erreproduktziorako beharrezkoak diren zerbitzuak ere sortu izan dira.

Erakundeen arteko salerosketak ere handitu dira merkatu soziala indartuz. Gainera, poloaren bitartez lortutako ikusgarritasunak lagundu du merkatu sozialaren kanpora begirako zabalkunde batekin.

Poloaren espazioaren kokapenak ere lagundu du kasu batzuetan erreferentzialtasuna lortzen. Izan ere, espazioaren zentraltasunak eta espazioaren ezaugarriek herritar multzo handi batengana hurbiltzea erraztu die, baita komunikabideei ere.

Kasu batzuetan poloak tokiko administrazio publikoarekiko hurbiltasuna handitu du, nahiz eta gero tokiko politika publikoen garapena ezberdina izan den. Honek, orokorrean, poloaren eta ESEaren, intzidentzia sozial eta politikoa handitzen lagundu du.

1.4. *Polo kooperatiboen inguruko azkenengo apunte estrategikoak:*

Polo kooperatiboek inter-kooperazioaren eta lurralde-errotzearen printzipioa uztartzen dituzte, ez lurralde batean ekoizpen unitateak metatzeko helburuarekin, baizik eta ESEa bere tokiko testuinguruetan sendotzeko, erreproduzitzeko, dibertsifikatzeko eta ikusarazteko asmoz. Azken buruan lurraldeen egitura ekonomikoan eta tokiko garapenean eragina izateko.

Kasu hauetan hazteko borondatea eta «beharra» tokiko eredu sozioekonomikoa eraldatzeko apustu ekosozial, komunitario eta feministarekin uztartzen dute, ESEaren printzipio eta balioetatik abiatuta. Horregatik, ESEaren erreprodukziorako espazio fisiko bezala egituratzen dira (eragina, ikusgarritasuna, proiektu berrien sorkuntza eta merkatu soziala) eta, aldi berean, komunitatearen azpiegitura bihurtzeko borondatea dute lurraldeko beste eragile sozial eta komunitario batzuekiko artikulazioa azpimarratuz.

Zentzu honetan, polo kooperatiboak batez ere proiektu gazte eta dimentsio apalekoak dituzten beharrei lotuta sortzen badira ere (baliabideak mankomunatzeko eta proiektu partekatuak sortzeko), estrategia partekatua eta artikulazio soziopolitikorako borondate argia erakusten dute. Lurraldea sektore gisa hartuta eta eraldaketa eta lurralde-errotzea printzipiotzat hartuta, lurraldean erreferenterik ez izatearen gabeziaren aurrean artikulatzen dira.

Dena den, polo kooperatiboak ESEaren eta komunaren erreproduzioaren azpiegitura gisa definitzeko orduan, beharrezkoa da perspektiba zabaltzea, kasu gehienetan, poloaren bultzadatik abiatuta, bigarren mailako egiturak lotuta edo eraiki baitira. Eta, beraz, kasu gehienetan, proiektu horiek tresna ekosistemikoak bezala ulertzea beharrezkoa da, espaziotik harago doan lurraldeko ESEren estrategia baten zati eta tresna bezala.

Zentzu honetan, azpimarratzekoa da polo kooperatiboek haien jarduera hastea eta sendotzea ahalbidetu duten tresna eta baliabideekin duten erlazio sinbiotikoa eta atzera-elikatzailea. Hala, XESek edo ateneo kooperatiboek (programa publikoa), kasu askotan sustatzaile eta aktibatzaile izan direnak, egoitza fisikoa dute orain poloan, hauen eragina eta erreferentzialtasuna handituz lurraldeetan. Ateneo kooperatiboen kasua adibide argia da, eta, aldi berean, agerian uzten ditu lankidetzaren publiko-kooperatibo-komunitarioaren potentzialtasunak.

Laburbilduz, poloak, isomorfismo instituzionalaren antidoto gisa konfiguratu daitezke. Lurralde inter-kooperazio estrategikoa, egonkorra eta sektore anitzekoa (kasu gehienetan) ESEko erakundeen hazkunderako eta sendotzerako mekanismo gisa ulertuta, baina, aldi berean, hazkunde bizkorrekiko eta egituren gehiegizko dimentsioarekiko estrategia alternatibo gisa.

Zentzu horretan garrantzitsua da azpimarratzea, estrategikoa, egonkorra eta sektore anitzekoa den inter-kooperazio lurralderatu horrek izaera sozioenpresariala duela nagusiki. Ezaugarri horrek agerian uzten du lanaren zentraltasuna eta, beraz, poloek bazkideen lan-baldintza hobegoekin lotzen dute hazkundera.

Alabaina, sektore-aniztasuna, erakundeen dimentsio apala, proiektuen gaztetetasuna eta esperientzia gehienen ibilbide eskasa eta finantziario publikoen pisu esanguratsua polo kooperatiboen hauskortasun-elementu gisa aipatu daitezke. Era berean, poloaren espazio fisikoa muga bat izan daiteke. Izan ere, erakundeen hazkundeari lotutako langile gehiago hartzeko gaitasuna mugatuta izan dezakete, polo kooperatiboak espazioan nola hazten diren planteatzeko orduan zailtasun bat gehituz.