



LAN-KOADERNOAK
CUADERNOS DE TRABAJO
WORKING PAPERS

99

Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional

Bilbao

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU

ISSN: 1130-9962 EISSN: 2340-3187

N.º 99 2025

Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko egitasmoen eskalatze eta saretze estrategiak aztergai

Enekoitz Etxezarreta Etxarri

Unai Villalba Eguiluz

Pablo Arrillaga Marquez

Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana

Cuadernos de Trabajo / Lan-Koadernoak • Hegoa, n.º 99, 2025

Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional



Consejo de Redacción

Dirección: Patxi Zabalo
Secretaría: María José Martínez
Tesorería: Eduardo Bidaurrezaga
Vocales: Elena Martínez Tola
Irantzu Mendia Azkue
Gloria Guzmán Orellana
Andrea Gago Menor

Consejo Editorial

Alberto Acosta. FLACSO, Quito (Ecuador)
Iñaki Bárcena. Parte Hartuz, UPV/EHU
Roberto Bermejo. UPV/EHU
Carlos Berzosa. Universidad Complutense de Madrid
Cristina Carrasco. Universidad de Barcelona
Manuela de Paz. Universidad de Huelva
Alfonso Dubois. Hegoa, UPV/EHU
Caterina García Segura. Universidad Pompeu Fabra
Eduardo Gudynas. CLAES, Montevideo (Uruguay)
Begoña Gutiérrez. Universidad de Zaragoza
Yayo Herrero. Ecologistas en Acción
Mertxe Larrañaga. Hegoa, UPV/EHU
Carmen Magallón. Fundación Seminario de Investigación para la Paz
Irantzu Mendia Azkue. Hegoa, UPV/EHU
Carlos Oya. School of Oriental and African Studies, University of London (Reino Unido)
María Oianguren. Gernika Gogoratuz
Jenny Pearce. London School of Economics (Reino Unido)
Karlos Pérez de Armiño. Hegoa, UPV/EHU
Itziar Ruiz-Giménez. Universidad Autónoma de Madrid
José M^a Tortosa. Universidad de Alicante
Koldo Unceta Satrustegui. Hegoa, UPV/EHU

La revista *Cuadernos de Trabajo/Lan-Koadernoak Hegoa* es una publicación periódica editada desde 1989 por Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, y consagrada a los estudios de desarrollo. Con una perspectiva inter y multidisciplinar, publica estudios que sean resultado de una investigación original, empírica o teórica, sobre una amplia gama de aspectos relativos a las problemáticas, marcos analíticos y actuaciones en el campo del desarrollo humano y de la cooperación transformadora.

Cuadernos de Trabajo/Lan-Koadernoak es una revista con carácter monográfico, que aparece tres veces al año y dedica cada número a un trabajo, con una extensión mayor a la habitual en los artículos de otras revistas. Disponible en formato electrónico en la página web de Hegoa (<http://www.hegoa.ehu.eus>) y en el Portal de Revistas Científicas de la UPV/EHU (<https://ojs.ehu.eus/index.php/hegoa>).

Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko egitasmoen eskalatze eta saretze estrategiak aztergai

Enekoitz Etxezarreta Etxarri, Unai Villalba Eguiluz,
Pablo Arrillaga Marquez
eta Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana
Cuadernos de Trabajo/Lan-Koadernoak Hegoa • N.º 99 • 2025
Depósito Legal: Bi-1473-91
ISSN: 1130-9962
EISSN: 2340-3187



www.hegoa.ehu.eus

UPV/EHU. Edificio Zubiria Etxea
Avenida Lehendakari Agirre, 81
48015 Bilbao

Tel.: 94 601 70 91
hegoa@ehu.eus

UPV/EHU. Centro Carlos Santamaría
Elhuyar Plaza, 2
20018 Donostia-San Sebastián

Tel. 943 01 74 64
hegoa@ehu.eus

UPV/EHU. Biblioteca del Campus de Álava
Apartado 138
Nieves Cano, 33
01006 Vitoria-Gasteiz

Tel.: 945 01 42 87
hegoa@ehu.eus

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.



Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra con libertad, siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra. Licencia completa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Financiado por:

Gipuzkoako
Foru Aldundia
Kultura, Lanidetzeta, Gazteria
eta Kirol Departamentua



ETORKIZUNA
ORAIN

Esta publicación
está indexada en:



Dialnet



Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko egitasmoen eskalatze eta saretze estrategiak aztergai

Enekoitz Etxezarreta Etxarri. Ekonomian doktorea eta Gizarte eta Kultur Antropologian lizentziatua. Ekonomia Sozial eta Solidarioko masterreko arduraduna eta GEZKIko kidea. Jorratu dituen gaien artean: ekonomia sozial eta solidarioa, ekintzailetza sozial eta kooperatiboa, ekonomia sozialaren sustapenerako politika publikoak, interkooperazioa. GEZKI (Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboko) Institutua, UPV/EHU.

<https://orcid.org/0000-0003-2496-0084>

enekoitz.etxezarreta@ehu.eus

Unai Villalba Eguiluz. Garapen Ikasketetan doktorea, eta Hegoako kidea. Gai hauek ikertu ditu, besteak beste: trantsizio ekosoziala, post-garapena eta Bizitze Ona, parte-hartze soziala, ekonomia zirkularra eta ekonomia soziala eta solidarioa. Hegoa (Nazioarteko Lankidetzaren eta Garapenari buruzko) Institutua, UPV/EHU.

<https://orcid.org/0000-0002-5919-3623>

unai.villalba@ehu.eus

Pablo Arrillaga Marquez. Ekonomian doktorea eta GEZKIko kidea. Interesgune nagusien artean: tokiko garapen eraldatzailea, ekonomia sozial eta solidarioa, lurralde eta hiri garapena, interkooperazioa. GEZKI (Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboko) Institutua, UPV/EHU.

<https://orcid.org/0009-0003-0555-2867>

pablo.arrillaga@ehu.eus

Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana. Garapen Ikasketetan doktorea eta Hegoako kidea. Ikerketa gai nagusiak: ekonomia sozial eta solidarioa, trantsizio ekosoziala, post-garapena eta Bizitze Ona, garapenerako lankidetzaren. Hegoa (Nazioarteko Lankidetzaren eta Garapenari buruzko) Institutua, UPV/EHU.

<https://orcid.org/0000-0002-9568-7962>

juancarlos.perezdemendiguren@ehu.eus



Jasota: 2025/05/20

Onartuta: 2025/06/30

Laburpena

Lan honetan Hego Euskal Herriko Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko (ESSE) erakundeen eskalatze estrategien analisia burutzen da, eta horretarako, erakunde horiek agertzen dituzten hazkunderako pizgarri eta estrategiak, horien ikuspegi komunitarioaren perspektibatik interpretatzen dira. Era berean, erakundeon eskalatze estrategien analisian ESSEko sare ezberdinetan kide izatearen aldagaia ere txertatzen da, saretze eta eskalatze estrategien arteko loturak ezarri nahita. Eraitza nagusien artean ESSEko erakundeen artean eskalatzeko lau logika nagusi proposatu dira, eta ESSEko erakundeetan atzemandako eskalatze logika horiek askitasunaren (sufficiency) paradigmaman kokatzeko saiakera egiten da.

Hitz-gakoak: ekonomia soziala, eskalatze estrategiak, saretze estrategiak, interkoope-razioa, askitasuna.

Abstract

This article analyses the scaling strategies of Solidarity and Transformative Social Economy (STSE) organisations in the Southern Basque Country, interpreting their growth incentives and strategies from a community perspective. In addition, the analysis of the scaling strategies of these organisations incorporates the variable of belonging to the different STSE networks, establishing intentional connections between the scaling and networking strategies. Among the main results, four scaling logics have been proposed organised according to the ‘target communities’ they address. Finally, the study attempts to place the scaling logics detected in STSE organisations in the “sufficiency” paradigm.

Key words: social economy, scaling strategies, networking strategies, intercooperation, sufficiency.

Resumen

Este artículo analiza las estrategias de escalamiento de las organizaciones de la Economía Solidaria y Social Transformadora (ESST) en Hego Euskal Herria, interpretando sus estrategias e incentivos para el crecimiento desde una perspectiva comunitaria. Además, el análisis de las estrategias de escalamiento de estas organizaciones incorpora la variable de pertenencia a las diferentes redes de ESST, estableciendo conexiones intencionales entre las estrategias de escalamiento y de trabajo en red. Entre los principales resultados, se han propuesto cuatro lógicas de escalamiento organizadas en función de las comunidades objetivo a las que se dirigen. Finalmente, el estudio intenta situar las lógicas de escalamiento detectadas en las organizaciones de ESST en el paradigma de la “suficiencia”.

Palabras clave: economía social, estrategias de escalamiento, estrategias de trabajo en red, intercooperación, suficiencia.

Aurkibidea

1. Sarrera	7
1.1. Egitasmoaren azalpena	7
1.2. Azalpen metodologikoak: laginaren diseinua eta azterketaren metodoa	9
1.3. Datu analisia: landutako aldagaiak, ereduaren proposamena eta kategorian analitikoak	10
1.3.1. Hazkunde ereduaren kategorizazio proposamena: "helburu komunitatea" eta "nagusitasunezko interesa"	11
1.3.2. Kategorian analitikoak	14
1.4. Lanaren egitura	15
2. Interes komunitarioko lurralde ekosistemak	17
2.1. Ereduaren oinarritzeko ezaugarritzea	17
2.2. Eskalatze perspektiba	18
2.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugak eta helmugak	19
2.2.1.1. Oinarri komunitarioa egitasmoaren bideragarritasunaren giltza	20
2.2.1.2. Esseko sareen funtzioa	22
2.2.1.3. Azpiegitura fisiko eta teknologikoen garrantzia	23
2.2.1.4. Egitasmoen gutxieneko tamaina optimoa	24
2.2.1.5. Atxikipen afektibo-ideologikoen garrantzia	25
2.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena	25
2.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak	25
2.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak	28
2.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredu	32
2.3. Saretze perspektiba	33
2.3.1. Erakundearen atxikitzeko arrazoiak	33
2.3.2. Erakundearen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabidearen analisia	34
2.3.3. Sareak se ndotzeko abian jar litezkeen proposamenak	35
3. Finantzazio tresnak	39
3.1. Ereduaren oinarritzeko ezaugarritzea	39
3.2. Eskalatze perspektiba	41
3.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugak eta helmugak	41
3.2.1.1. Sarrera oztopoak eta dependentzia organikoa	42
3.2.1.2. Esseko sareekiko elkarrekotasuna	44
3.2.1.3. Gutxieneko masa kritikoa eta konfiantzaren afera	44
3.2.1.4. Herri erakundearen inplikazioa	45
3.2.1.5. Zerbitzuaren dibertsifikazio premia eta gaitasun teknologikoen garrantzia	46
3.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena	46
3.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak	46
3.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak	49
3.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredu	50
3.3. Saretze perspektiba	51
3.3.1. Erakundearen atxikitzeko arrazoiak	51
3.3.2. Erakundearen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabidearen analisia	53
3.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak	55

4. Interes mutualeko merkatu eragileak	56
4.1. Ereduaren oinarritzko ezaugarritzea	56
4.2. Eskalatze perspektiba	58
4.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak	58
4.2.1.1. Lanaren burujabetza eta giza kapitala	59
4.2.1.2. Sareen eragina hazkunderan	60
4.2.1.3. Herri erakundeekiko autonomia	61
4.2.1.4. Zerbitzuen dibertsifikazioa eta azpiegitura fisikoen garrantzia	62
4.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena	63
4.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak	63
4.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak	67
4.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredua	68
4.3. Saretze perspektiba	69
4.3.1. Erakundeen atxikitze arrazoiak	69
4.3.2. Erakundeen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisia	71
4.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak	73
5. Interes orokorreko eragileak	76
5.1. Ereduaren oinarritzko ezaugarritzea	76
5.2. Eskalatze perspektiba	78
5.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak	78
5.2.1.1. Herri erakundeekiko lotura (i): menpekotasun logikak	79
5.2.1.2. Herri erakundeekiko lotura (ii): elkar-erakuntza logikak	80
5.2.1.3. Profesionalizazioa eta merkatu orientazioa	82
5.2.1.4. Hazkunde handien egituraketa: sarean hazi eta talde kooperatiboak	83
5.2.1.5. Sareak, lankidetzak edo "lehiakidetzak"	84
5.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena:	86
5.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak	86
5.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak	88
5.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredua	89
5.3. Saretze perspektiba	89
5.3.1. Erakundeen atxikitze arrazoiak	89
5.3.2. Erakundeen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisia	91
5.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak	93
6. Ondorioak: kontraesanen eremu labainkorrean ez-ta-bai-dan	95
6.1. Emaizak orokorrak	95
6.2. Eskalatze eta saretze ereduaren arteko loturak	97
6.3. Askotasunetik, askitasunera: zenbat da nahikoa?	98
Erreferentzia bibliografikoak	100
Eranskinak	102
I. Eranskina: enpresa lagina	102
II. Eranskina: galdetegia	103

Glosarioa: landuriko kontzeptu gakoaren definizioa

Kontzeptu gakoa	Definizioa
Hazkundera eta Eskalatzea	
	Hazkundera erakundearen tamaina handitzearekin lotzen da. Eskalatzea, aldiz, erakundeak sorturiko balio edo eragin soziala handitzearekin. (Austin et al., 2006; Dees et al., 2004; Zahra et al., 2009).
Helburu komunitateak eta nagusitasunezko interesak	
Interes Mutuala	Egindako jarduera ekonomikoaren onuradunak erakundeko gizarte talde berberak dira, nagusiki. (Ben Ner eta Gui, 2000).
Interes Orokorra	Egindako jarduera ekonomikoaren onuradunak erakundetik kanpoko gizarte taldeak dira, nagusiki. (Ben Ner eta Gui, 2000).
Interes Komunitarioa	Egindako jarduera ekonomikoaren onuradunak erakundeko gizarte talde berberak eta erakundetik kanpoko bestelako taldeak ere badira.
Eskalatze estrategiak	
Zabaltze estrategiak (Breath scale)	Eragindako balio soziala modu funtzional eta kuantitatiboan neurtua, eragindako pertsona kopuruan edo lurralde hedaduran esaterako (Verver et al., 2021). Bezeroari orientatutako estrategiak (Bauwens et al., 2020).
Sakontze estrategiak (Depth scale)	Aurre egin nahi zaien gizarte arazoen egiturazko kausetan eragitea, gizarte eraldaketako prozesuak sustatuz. (Verver et al., 2021). Komunitateari orientatutako estrategiak (Bauwens et al., 2020).
Scale up	Erakundera handitzen duten estrategiak, erakundeak kontrolaturiko bitartekoen bidez (erakundera handitu, frankiziak ireki, etab.) (Bauwens et al., 2020).
Scale across	Egitasmoaren eredua zabaltu edo erreplikatu beste eragile batzuen kontrolpean (Bauwens et al., 2020) (André eta Paché, 2016).
Scale deep	Komunitateetan eragiten duten prozesuen hobekuntza (Bauwens et al., 2020).
Scale out	Komunitate berari eskainitako zerbitzu mailaren hobekuntza (Bauwens et al., 2020).
Interkooperazio ereduak eta erremintak	
Interkooperazio errepresentati-boa	Helburu merkantilik izan gabe, taldekaturiko erakundeen edo sektorearen interesak ordezkatu eta defendatzea helburu duen lankidetzak. (Sanchez, 2018).
Interkooperazio ekonomikoa	Helburu merkantilarekin taldekaturiko erakundeak, beti ere erakunde horietako bakoitzak bere independentzia eta autonomia gordetzen duelarik erabakiak hartzeko. (Sanchez, 2018).

Interkooperazio horizontala	Izaera (jarduera adar, antzinasun, tamaina...) ezberdineko baina gradu bereko kooperatiba independenteen arteko lankidetza sareak. (Rodrigues de Sousa et al., 2024).
Interkooperazio bertikala	Lehen zein bigarren graduako kooperatiben arteko lankidetza sareak. (Rodrigues de Sousa et al., 2024).
Interkooperazio ekonomikoko erremintak	Mondragoneko esperientzia kooperatiboan garatu izan diren erreminten artean nabarmentzekoak (Altuna, 2008) (Elortza et al., 2012): <i>Estaldura finantzaria</i>: Euskadiko Kutxa (bereziki “Dibisio enpresariala”ren bitartez). <i>Gizarte estaldura</i>: Lagun Aro (desenplegu eta erretiro aurreratuko prestazioak, bereziki). <i>Bazkideen birkokapenak</i>: kooperatiba batean ager litezkeen bazkide “soberakinak” beste kooperatibetan kokatzea. <i>Funts interkooperatiboak eta emaitzen birmoldaketak</i>: kooperatiba ezberdinen galera-irabazien konpentsazio sistemak funts mankomunatu bidez.
Integrazio kooperatiboko egiturak	Helburu merkantilarekin taldekaturiko erakundeak, erakunde horien independentzia eta autonomia maila ezberdinetan mugatzen delarik erabakiak hartzeko. Integrazio motak (Gaminde, 2021): <i>Talde Kooperatiboa</i>: Kooperatiba multzo bat ados jartzen dena erabakimen eta funtzio batzuk mankomunatzeko buru egiten duen erakunde batean, edozein delarik ere honen izaera juridiko eta delegazio maila. <i>Bigarren graduako kooperatiba</i>: osatzen duten lehen graduako kooperatibaz aparteko izaera juridiko propioa duen kooperatiba independentea. <i>Kooperatiba mistoa</i>: lehen graduako kooperatibak, non bat egiten duten bazkide kooperatzaileak eta bazkide kapitalistak, azken horien erabakimena jarritako kapital ekarpenaren arabera izanik. <i>Lankidetza ekonomikorako akordioak</i>: jarduera ekonomiko konkrituak elkarrekin burutzeko eginiko akordio puntualak.
ESSE sareetan partekaturiko baliabideak	Islam (2021): Advocacy “gizarte presio” lanak, interkooperazio errepresentatiboaren bitartez. Izaera formal eta informaleko sareetan atxikitzea. Enpresa berrien sustapena eta ekintzailatza. Prestakuntza eta aholkularitza. Azpiegitura partekatuak, fisikoak zein teknologikoak. Legitimazio komunitarioko lana edo egitasmoaren sozializazioa. Ikerkuntza eta hedapena. Finantzazioa.

1. Sarrera

1.1. Egitasmoaren azalpena

Hazkundera sistema kapitalistaren muinean dagoen mekanismoa da. Kapital enpresarik ez legoke, kapital metaketarik posible ez balitz. Merkatu lehiak ahalbidetzen du, bidenabar, azken hori bera. Hazkunde ekonomikoak izaten jarraitzen du oraindik, ikusitakoak ikusita, herrialdeen aurrerabidearen erakusle nagusi, eta enpresen eginkizun lehena. Sistema kapitalistaren erreprodukzioarako oinarri eta baldintza da, inondik ere, hazkunde ekonomikoa. Honi aurre egin nahian dabiltzan eredu ekonomikoek, ordea, nola lantzen dute hazkundearen gaia? Egun inoiz baina agerikoagoak diren muga biofisikoen konstatazioak edozein enpresa eraman behar luke hazkundearen mugez gogoetatzera. Baina eta sistema kapitalistaren alternatibak eraiki nahian dabilzanek, nola egin aurre gai honi?

Afera ez baita konpontzen erraza, sarri hil ala biziko dilemaren eitea hartzeraino: hazi gabe edozein enpresak du merkatu lehiakorrean hiltzeko arriskua, eta beraz beharrezkoa dirudi gutxieneko tamaina bat erdietsi arte hazteak; baina kapital enpresekiko alternatiben kasuan, (gehiegi) haziz gero ere ikusi izan dira hiltzeko arriskuak, edo endekapen prozesuak: alternatiba izateari utzi eta ohiko enpresen jokamoldeetara makurtzea, alternatiba sozioekonomikoen heriotza-agiritzat har genezake batek baina gehiagok. Zer egin, beraz, hil ala hil itxuran formulatzen den hazkundearen dilemma honi beste modu batez begiratzeko?

Lan honen abiapuntua ikerketa galdera horretantxe koka genezake beraz: nola hazi handitu gabe? Ba ote dute gure inguruko alternatiba sozioekonomikoek hazkundearen gaiari begiratzeko aparteko modu bat? Hazkunderari aurre egiteko bestelako estrategia partekaturen bat? Posible ote da, hortaz, egitasmo sozioekonomikoek beharrezko sendotasuna eskuratzearaino haztea, erakundeak gehiegi hazi eta endekapen edo degenerazio kooperatiboko prozesuetan jausi gabe?

Galdera horri erantzun asmoz, UPV/EHUko ikerlari talde honen ekimenez 2022ko udaberrian abiatu zen egitasmo hau, Ekonomia Sozial, Solidario eta Eraldatzaileetako sareetako erakundeek hazkunde estrategien inguruko azterketa sakonagoen premia bati erantzunez. Kezka edo jakin min hau Euskal Herri mailan egun indarrean diren hiru sare nagusietako (REAS-Euskadi, REAS-Nafarroa eta Olatukoop) kide ezberdinekin kontrastatu ostean, interes partekatu honek mugitzen gintuela jabetu ginen. Gure ikerketan beraz hiru sareetan parte hartzen duten erakundeak barneratu ditugu, jakinik ere sare horietako bakoitzaren jatorria eta bilakaera ezberdinak izan direla, baita egun horiek agertzen duten egituratze maila eta lan ildoen zehaztapena ere.

Bide honetan erabaki ezberdinak hartzen joan gara. Lehena, kontzeptuala. Hiru sareak termino berean barnebildu asmoz, eta sareetako bakoitzak bere burua izendatzeko baliatzen duen moduarekiko errespetuz, sareak modu orokorrean Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko sare (ESSE aurrerantzean) gisa izendatuko ditugu aurrerantzean. Argi gera bedi hasieratik, hortaz, hautaturiko izendapen honekin ez genukeela inolako

berrikuntza kontzeptualik planteatu nahi, ezpada lan honetarako izendapen orohartzaile bat proposatzea bakarrik. Kontzeptuaren inguruko eztabaiden eta hurbilketa ezberdinen inguruan sakondu nahi lukeenak, kontsulta ditzake talde honetako zenbait kidek aurretiaz eginiko lan ezberdinak¹.

Bigarren erabaki garrantzitsua, hein handi batean lan honen ekarpen xumea izan nahi lukeena, proposatzen dugun sailkapen edo multzokatzea da. ESSEko erakundeen baitan suma genitzakeen hazkundearen inguruko logika ezberdinak lau multzo nagusitan ordenatu ditugu, hurrengo atalean zehaztuko dugun moduan. Multzo horiek tresna analitiko gisa ulertu behar lirateke, gure ekarpena eraikitzeke baliaturiko konstruktio teoriko edo kategoria analitiko gisa, eta ez ESSEko erakundeak sailkatzeko irizpide itxi gisa. Multzo bakoitza ezaugarritzeko zehaztu egingo da, beraz, multzo bakoitzaren baitan txertaturiko esperientziak zein izan diren, nahiz eta jakin kokapen horietako asko jar litezkeela auzitan eta erabaki horiek deserosotasunak sor ditzaketela aztergai izan ditugun esperientzien auto-pertzepzioan.

Era berean, aztertutako esperientzia bakoitzaren kasuan pertsona bakarra izan da elkarriketatuak. Pertsona horren identifikaziorako irizpide nagusia izan da ESSEko sareen ezagutza maila nahikoa izatea. Kontziente gara, hortaz, hemen jasotakoak elkarriketatutako pertsonen inpresio pertsonalak direla, bakoitzak bere erakundearekin adostu gabekoak, eta beraz, esan dituenaren pentsamenduak ordezkatzeko dituela, ez gehiago eta ez gutxiago.

Amai dezagun azkenik lan honek bere garapenean izan dituen oztopo eta mugen gaineko aitortza batekin.

Lehenik erabaki metodologikoek eragindako alborapenak leudeke. Lan honetan eskalatze eta sareteze estrategiak harremantzen direnez, sareetan partekaturiko baliabide eta dinamiken gaineko jasoketa egin da. Jasoketa hori, ordea, esperientzien bizipenetatik eraiki da, eta ez sareetako arduradun edo ekipo teknikoekin eginiko azterketa sakonetik. Jakitun gara, hortaz, lan honetan sareei buruz egiten den errelato edo erretratua gutiz zehazgabea edo osatu gabea suerta litekeela, sareetan parte hartzen duten erakundeen bizipenetik eraikia izan baita.

Bigarrenik galdetegiaren mugak leudeke. Elkarriketetarako baliaturiko galdetegiek aztergai genituen zenbait alor sakontasun maila dezentekoan jasotzeko balio izan dute, eta ez hainbesteraino beste zenbait alorretan. Ardatz ekologikoaren alorra da, nagusiki,

1 Pérez de Mendiguren, JC. Etxezarreta, E. eta Guridi, L. (2009): Ekonomia Soziala, Enpresa Soziala eta Ekonomia Solidarioa: kontzeptu ezberdinak eta eztabaida berbera. Ekonomia Solidarioaren Paperak, 1: 1-41.

Pérez de Mendiguren, JC. eta Etxezarreta, E. (2015): Ekonomia sozial eta solidarioa: zer da eta nola ulertzen da?, Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria, GEZKI, X urteurrena, 2014, 13-34 Pérez de Mendiguren, JC. eta Etxezarreta, E. (2015): Sobre el concepto de Economía Social y Solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. Revista de Economía Mundial, 40:123-144.

Begiristain M & Etxezarreta E & Morandeira J & Kareaga A. (2021). "Mozkin asmoagatik ez bada, zein da ba asmoa? Ekintzailatza sozial kooperatiborako adierazle sistema baten proposamena," EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía, Gobierno Vasco / Eusko Jaurlaritz / Basque Government, vol. 99(01), pages 278-301.

galdetegiaren bitartez behar bezala jasotzerik lortu ez duguna, ardatz honek ESSEko sareetan duen presentziaren inguruan jasotako emaitzak ez baitira esanguratsuak izan, eta beraz, ez dira jasoak izan txosten honen azken bertsioan.

Azkenik egitasmoaren tenpusak ere jo dezake lorturiko emaitzen kaltetan. Egitasmo honek hasi eta buka hiru urteko iraupena izan du, eta beraz, ESSEko sareek eta bertan atxikitako erakundeek duten dinamismo maila ikusita, litekeena da hemen jasotako zenbait datu edo pertzepziok berrikusketa bat behar izatea gaur gaurkoz.

Sarrerako horiek guztiak esanda, gatozen orain egitasmoaren hezurdura bera azaltzera.

1.2. Azalpen metodologikoak: laginaren diseinua eta azterketaren metodoa

2022ko udaberrian UPV/EHU-ko ikerlariok berrikuspen bibliografiko sendo bat burutu genuen, eztabaidaren oinarri teoriko batzuk ezartzea ahalbidetu zuena. Oinarri horiek ESSEko kide ezberdinekin partekatu eta eztabaidatu ziren, “hizkuntza partekatu” bat hitz egiten hasteko, eta egitasmoak alde ezberdinetan (akademian, ESSE-ko sareetan) sor zitzakeen interesak uztartzen ahalegintzeko.

Honela, kontzeptu batzuk “lur hartu”, findu eta doitzeko lehen saiakera bat burutu zen, berrikuspen bibliografikoan baliaturiko zenbait kontzeptuen (eskalatzea, erreplikatzea, inter-kooperazioa, etab.) gerturatze adostua egiteko. Honi eskerrak, sareetan aurkezteko lehen dokumentu sintetiko bat prestatu eta banatu zen sareetako erakundeen arten (2022ko udara aldean). Dokumentu honen idazketari loturik ikerketa aurrera eraman ahal izateko beste bi funtsezko dokumentu ere adostu ziren: galdetegia eta enpresen lagina.

Galdetegia (Ikus II. Eraskina) literaturan identifikaturiko bi eztabaida nagusien gainean eraiki zen.

Alde batetik, ESSEko erakundeen hazkunde estrategiei erreparatuko zaie. Horretarako erakundeei beren sendotze bidean izandako mugarri nagusien identifikazioa egiteko eskatuko zaie, analisi deskriptibo horri bigarren azterketa analitiko bat gehitzeko: orain arte harturiko bidearen atzeko estrategiaren inguruan, eta aurrera begira egin beharrekoaren inguruan ere.

Beste aldetik, erakundeok sareetan partekatzen dituzten baliabide nagusien diagnostikoa burutu zen, baliabide horiek ordenatzeko maila teorikotik edan genuelarik mota honetako sareetan partekatu ohi denaren (edo litekeenaren) zerrenda osoa. Azkenik, hazkunde estrategien eta sareetan partekatutako baliabideen arteko korrelazioa bilatu nahi izan da, horien arteko harreman kausalik ba ote den argitze aldera, eta honek zein zentzutan eragiten duen ikusteko.

Aztertu beharreko enpresen lagina ere modu adostuan burutu zen.

Guztira aztergai izan litezkeen enpresen unibertsoa nahikoa zabala izanik (250 erakunde inguru), analisi kualitatiboan sakondu ahal izateko lagin operatibo baten gaineko lanketa egitea hobetsi zen. Horretarako, sare bakoitzetik hautaturiko erakunde kopuruak bat egiten du, gutxi asko, sare horietako bakoitzak osotasunarekiko duen pisu erlatiboarekin. Honela, amaierako lagina REAS-Euskadiko 7 erakundek, Olatukoopeko 8 egitasmok eta Reas-Nafarroako 3 enpresek² osatu dute baita sare batean baino gehiagotan parte hartzen duten beste 3 erakunde gehiagok ere (Ikus I. Eranskina)

Era berean, hautaketa egiteko adosturiko profilak bi irizpide nagusiren gurutzaketatik sortu ziren: i) erakundeen bizi zikloa, sortu orduko saretu zirenak alde batetik, eta behin helduz gero saretuak bestalde; ii) sarearekiko kokapena, sareetan zentraltasuna dutenak batetik eta periferikoagoak direnak bestalde. Bi irizpide horiei bestelako batzuk ere gehitu zitzaizkien: tamaina (erakunde oso txikiak, 10 langiletik behera, eta handiagoak barneratu nahita); azken urteetan hazkunde handiak bizi izandakoak kontuan hartzea; eta erreferentzialtasuna, erakunde “enblematikoak” barneratuz.

Irizpide horiek gurutzatuz ahalik eta laginarik heterogeneoenaren gainean lan egin nahi izan da, ikerketa honen hipotesi zentrala hazkunde eredu ezberdinen existentzia kontrastatzea baita, eta beraz interes nagusia sareetara gerturatzeko modu ezberdinak hautematean datza, horietako bakoitzean zer partekatzen den ikusteko, eta honek azken finean, saretu den erakundearen hazkunde estrategian zein motatako inpaktua (edo lotura) duen ikusteko.

Behin galdetegiak eta lagina adostuta, 2022ko udazkenetik 2023ko negura bitarte burutu ziren sakoneko elkarriketa guztiak.

1.3. Datu analisia: landutako aldagaiak, ereduaren proposamena eta kategoria analitikoak

Jarraian galdetegiaren bitartez landuriko aldagai nagusietatik eratorri diren kontzeptu egituratzaileak azalduko dira.

Galdetegiaren bitartez aztertutako esperientzia bakoitzari hiru erpin nagusietatik erreparatu zaio: i) Eskalatze perspektiba; ii) Saretze perspektiba, eta; iii) Eskalatze eta Saretze ereduaren arteko korrelazio maila.

Honela, lehen aldagaiari lotuta bi galdera mota egin dira nagusiki, batetik gaur arte eginiko ibilbidea galdetu nahi izan da, erakundeek identifikaturiko mugarri nagusien inguruko kategorizazio komun bat proposatuz; bestetik ibilbide horren azalpenean leudekeen aldagai ezberdinak arakatu nahi izan dira, eta aldagai horietan hazkunderako pizgarriak eta mugak, baliaturiko estrategiak eta proposaturiko egiturak ikusi dira.

² Ikerlan honek REAS-Nafarroaren balidazioa jaso du 2025ko maiatzean, eta bertan aditzera eman zaigu Nafarroako sareko laginean Traperos de Emaus, Landare eta Paris 365 erakundeak txertatu ez izanak, modu esanguratsuan baldintzatzen duela sarearen ikuspegi osatuagoa izatea, hiru horiek kontsideratuak izan baitira sareko egitasmorik aktibo eta ikusgarrienak. Konsziente izanik ere hutsune honek duen garrantziaz, lan honen helburua ESSE sareetan dauden hazkunde ereduaren gaineko proposamena egitea denez, landuriko laginak baliagarritasun nahikoa eman diezaguke.

Bigarren aldagaiari lotuta berriz, hiru aztergai nabarmendu dira: lehenik, saretzeko arrazoiak aletu dira; bigarren, saretzearen bitartez partekatu ahal izan diren baliabideak zerrendatu dira, eta; azkenik, sareak indartzeko planteia litezkeen estrategien inguruko gogoeta bideratu nahi izan da.

Analisia borobiltzeko, deskribaturiko Eskalatze eta Saretze ereduen gurutzaketa burutu da, sarean egoteko moduen eta sarearen bitartez hazteko estrategien arteko harremanik ba ote den ebazteko xedez.

1.3.1. Hazkunde ereduen kategorizazio proposamena: “helburu komunitatea” eta “nagusitasunezko interesa”

Aipaturiko hiru aztergaien analisia ordenatzeko, jarraian aurkeztuko dugun ESSEko hazkunde ereduen multzokatze edo taldekatze bat burutu da.

Kategorizazio edo sailkatze ariketa hau helburu nagusi batekin egiten da: enpresa bakoitzaren esperientzia konkretutik abiatuta enpresen arteko antzekotasunak identifikatzeari ekin zaio, egitasmo horien sendotze bidean mugarri izan diren elementuen arteko erlazioak bilatuz, eta mugarri horien atzean egitasmoen arteko logika partekaturik egon ote litekeen planteatuz.

Honela, logika partekatu nagusi horiek multzokatzeko irizpide nagusi bat baliatu dugu zein den egitasmo bakoitzaren “helburu-komunitate” nagusia, eta beraz, zein den helburu horretatik eratortzen den “nagusitasunezko interesa” egitasmoan. Interes organizatiboaren afera hau garatzeko ESSEko literaturan aspalditik zabaldua dagoen “interes mutual vs orokorra”ren analisi perspektibari heldu diogu, hirugarren erpin bat gehitzeko bertan, alegia, interes komunitarioarena.

Glosarioan zehatzago definituko dugun moduan, interes mutuala gainjartzen den egitasmoetan, egitasmoa osatzen duten pertsonen edo langileen interesak bermatzeak hartzen du lehentasunezkoa garrantzia besteren aurrean, nahiz eta honek bestelako interesak ase nahi izatea ez duen ezereztzen; interes orokorra gainjartzen den egitasmoetan, bokazio nagusia edo sortzeko arrazoiak hirugarren pertsonen mesedetan edo orokorrean jendartearen mesedetan jardutearena da, eta beraz, lantaldeak harturiko erabakien nondik norakoek interes orokor zabalago horri men egiten diete; azkenik, bi interes horien uztarketatik sortzen den hirugarren bat proposatzen dugu analisi honetan, interes komunitarioa, alegia. Komunitateak gidaturiko proiektuetan gobernantza sistemak izaera anitzeko eragileez osatuak daude eta beraz, lan taldeak adinako garrantzia har lezakete erabakiguneetan bestelako talde antolatuek ere: bazkide erabiltzaileek, bazkide hornitzaileek, herri erakunde kolaboratzaileek, etab. Jardueraren xedea, hortaz, egitasmoaren inguruan antolatutako komunitatearen beharrak asetzea litzateke lehen lehenik, komunitatearen baitako eragile ezberdinen orekak bilatuz.

Lehenago ere askok esana da ez dagoela sailkapenak egitea baina ariketa intelektual alferrikakoagorik. Sailkapenak egiteak errealitatean existitzen ez diren edo modu lausoagoan jarduten duten mugak ezartzea eskatzen baitu, eta aztergai ezberdinak muga

bakoitzaren alde banatan edo bestean kokatu beharra, hedaduraz. Gure proposamenaren ahalmen mugatuaren jakitun izanagatik ere, argi ditzagun besterik ez bada kategorizazio proposamen oro irakurri eta ulertzeko moduaren gaineko bi oinarritzko elementu:

- Talde edo multzo bakoitzak barne logika nagusi partekatu bat edo barne koherentzia maila bat agertuko luke Eskalatze eta Saretze ereduaren inguruan, nahiz eta jakina den logika nagusiaren baitako ñabardurak ugariak direla, eta beraz horietatik tiraka, bestelako taldekatze proposamenak burutzeko bide ugari zabalik geratzen direla.
- Era berean, aztertutako enpresa eta egitasmo bakoitzak ez dute zertan bete betean ereduaren batean kokatu beharrik, eta logikaz, espero izatekoa da esperientzia bakoitzean eredu ezberdinetako ezaugarriak aurkitu ahal izatea.

Edozein kategorizazio ariketen mugen aurrean geundeko azken finean: multzo bakoitzaren ezaugarri nagusiak (kategoria egituratzaileak) egitasmo bakoitzaren funtsezko elementuetatik eraikitzen dira, nahiz eta egitasmo bakoitzaren konplexutasun maila dela medio, bestelako hainbat kategorizazio egitea ere posible eta interesgarri izan litekeen. Eta areago, egitasmo bakoitza nagusiki multzo batean kokatuagatik ere, beste multzoetako ezaugarriak ere identifikatu ahal izango dira bertan, nahiz eta gure proposamenaren bigarren mailako esanguradunak izan.

Beharrezko argipen metodologikoak eginda, gatozen gure analisiaren emaitza nagusietako baten azalpena: jorratuko diren eredu ezberdinak bereizteko baliatu dugun irizpide nagusia esperientzien “helburu-komunitatea” eta honi loturiko “nagusitasunezko interesa” aplikatzea izan da, edo laburrago esan nahi bada, horietako bakoitzaren ikuspegi komunitarioa zehaztea.

Modu honetan, esperientzia bakoitzak komunitatea zein modutan zedarritzen (mugatzten) duen eta komunitate horretan zein modutan txertatu nahi duen, horrek definituko ditu nagusiki eredu ezberdinak. Honela, jarraian agertzen den taulan laburbiltzen dira komunitatea ulertzeko lau moduek finkatzen dituzten lau hazkunde eredu nagusiak:

Ikuspegi komunitarioa eta hazkunde ereduak	
Komunitatearen identifikazio nagusia	Hazkunde ereduak
Komunitatea = Lurraldea (eskualde mailako ekosistema kooperatiboak)	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak
Komunitatea = ESSEko egitasmoak (erakunde finantzarioak)	ESSErako finantza tresnak
Komunitatea = Lan Komunitatea (lan elkartuko kooperatibak)	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak
Komunitatea = Jendartea (eredu publiko-komunitarioko egitasmoak)	Interes Orokorreko Eragileak

Iturria: egileek egina.

Identifikaturiko eredu bakoitzaren lehen oinarritzko azalpena hauxe litzateke:

- Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistema logikan diharduten esperientziek, lurralde jakin batean (eskualde mailan batik bat) ESSE-ko komunitateak sendotzeko helburua duten proiektuak dira. Helburu duten komunitatea, beraz, lurraldeak alde batetik, eta ESSEari loturiko eragileek (ekoizle zein kontsumitzaile) osatzen dute. Lurralde jakin horretako eragile ezberdinen arteko saretzea bilatzen dute, ESSE-ko ekoizleen eskaintza herritar antolatuen kontsumoari lotuz, zirkuitu ekonomiko alternatiboak elikatuz. Lurralde mailako kontsumo burujabearen eskutik ESSE-ko esperientziak hedatzea litzateke aspirazio nagusia.
- ESSE-rako finantza tresnek, berriz, ESSE-ko enpresak indartzea dute xede, horiei gaitasun finantzari handiagoa emanaz. Helburu duten komunitatea, zentzu horretan, ESSEko logikan diharduten enpresa sarea litzateke, horien aurrezki gaitasuna (baita herritar antolatuen ere) horien berorien finantzazio premietara lerrotatuz. Kasu honetan, gainera, alde biko harremana agerikoa da: ESSEko enpresak indartzeak ESSEko finantza tresnak sendotzea ekarriko luke eta honek berriz lehena, dinamika indartzaileen atzeraelikadura (erretroalimentazio) logika batean.
- Interes Mutualeko Merkatu Eragileen kasuan, eredu honen muinean merkatu orientazioa gailentzen den esperientziak leudeke, oro har edozein motatako kontsumitzaile edo bezeroekin dihardutenena, eta ez ESSE-ko logikara gerturatu nahi duen herritar antolatuekin. Zentzu horretan, identifika daitekeen komunitate nagusia barne komunitatea da, lan elkartuko kooperatibak diren heinean, eta beraz interes mutuala da nabarmentzen dena. Aspirazio nagusiak lan taldearen ongizate, egonkortze eta errealizazioari loturik agertzen dira, bestelako “kanpo” aldagaiek ere presentzia duten arren.
- Interes Orokorreko Eragileak, azkenik, jendartearen mesedetan diharduten eragileak dira, interes orokorrak bultzatuta, zerbitzu publikoen diseinu eta inplantazioan txertatuak, politika publikoen eraikuntza partekatuko eragile gisa jardunez, eta nork bere eragite esparruan (garapenerako lankidetzak, elikadura burujabetza, etxebizitza alternatibak, berrikuntza soziala, etab.) sentsibilizazio eta gizarte eraldaketa prozesuak sustatuz. Zentzu honetan, helburu duten komunitatea jendartea bere osotasunean litzateke, jendarte eraldaketa lukete xede: dela egoerarik zaurgarrienean diren kolektiboak ahaldunduz, dela jendarteratu nahi diren alternatiba sozioekonomikoak indartuz.

Aurrez aipatu bezala, identifikaturiko “helburu-komunitateak” eta horiei loturiko “interesak”, multzo bakoitzean nagusitasunezko izaera duten egitasmoetatik eraikitzen dira, baina honek ez du esan nahi euren artean gurutzaketarik ez dagoenik, ezta hurrik ere.

Esaterako, begien bistakoa da interes mutualeko merkatu eragileen kasuan guztiek dutela ESSEko sareetan atxikita egote hutsagatik jendarte eraldaketa prozesu ezberdinetan eragiteko bokazioa eta konpromisoa, baina inork ez du organizatiboki txertatzen “helburu-komunitate” hori bere gobernantza sisteman, eta egitate horrek hartzen du gure analisisian garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta saretze perspektibak, hurrenez hurren.

Beste ageriko adibide bat interes orokorreko zat jo ditugun eragileetan legoke: horien guztien lan egiteko moduan eredu publiko-kooperatibo-komunitarioan sakontzeko bokazioa ageri dela ezin uka. Gizarte esku hartzean diharduten hirugarren sektoreko enpresa handien kasuan, esaterako, artaturiko pertsonen sare komunitarioak sendotzea eta herri erakundeen egokitze eta berrikuntza gaitasunean eragitea, biak dira kasik marka propio gisa daramatzaten ezaugarriak. Interes orokorrari erantzun nahian jarduteak hartuko du ordea gure analisisan garrantzia egituratzailea, honek baldintzaturik agertuko baitira egitasmoen eskalatze eta sarete perspektibak, hurrenez hurren.

Argi dezagun azkenik, kategorizazio proposamen honetan hartu dugun beste erabaki garrantzitsu bat ere: ESSE-ko finantza tresnak interes komunitarioko eragileen ereduaren baitan txertatzeko aski ezaugarri egon badagoen arren, aparteko eredu gisa landu nahi izan ditugu. Erabaki hau hartu da nagusiki ESSEren baitan esperientzi hauek oso singularrak direlako, bai ESSE sareekiko harremanean eta baita euren hazkunde logiketan ere, kontsumo esperientziak beharrean aurrezki-inbertsio erremintak direlako, eta aparteko analisiak zehaztasun handiagoa heltzea ahalbidetuko ligukeela uste izan delako.

1.3.2. Katgoria analitikoak

Amai dezagun datuen analisisa nola egituratu dugun azaltzera datorren atal hau katgoria analitikoaren aurkezpenarekin.

Azterketa akademiko oro oinarritzen da beti aurretiazko irakurketa ezberdinetatik, eta horietatik ikasitako kontzeptu eta ikuspegietatik. Gure kasuan ere horrelaxe izan da, eta ESSEko egitasmoen hazkunde estrategiak aztertze kontuan hartu behar izan ditugu aurretiaz garaturiko lanetan kontenplaturiko elementuak, esaterako hazkunde estrategien inguruko tipologizazio ariketak, edo ESSEko sareei egotzirik interkooperazio praktiken tipologizazioak, etab. Horien gainean egin ditugun azterketetan, ordea, aurretiaz kontenplatu gabeko zenbait katgoria azaldu zaizkigu, gure analisisa ordenatu eta multzokatzeko baliatu ditugunak.

Honela, gure lana egitratzen duen katgoria analitiko nagusia **Ikuspegi Komunitarioa-rena** litzateke. Ikuspegi komunitario honek barnebiltzen ditu, esanda bezala, egitasmo bakoitzaren “helburu-komunitate” nagusia, eta baita hortik eratortzen den “nagusitasunezko interesa” ere, baina zerikusia izango du, halaber, gutxienik beste hiru katgoria analitikorekin:

- Hazkunderako **pizgarriak**: zeintzuk dira bulkada nagusiak, hazi nahia (edo nahi eza) justifikatzen duten elementu nagusiak.
- Hazkunderako **estategiak**: zeintzuk dira haztearen noranzko edo norabide nagusiak, nolakoak dira hazteko aktibatzen diren estategia nagusiak.
- Hazkunderako **egiturak**: zeintzuk dira hazteko euskarri nagusiak, haztea eutsi edo sostengatzen duten egitura formal nagusiak.

Ikuspegi komunitarioak baldintzatuko du, hortaz, proposatzen dugun ereduen tipologizazioan aztertuko ditugun hiru aldagai nagusiak: Eskalatze eredua, Saretze eredua eta bien arteko korrelazioa. Aurretik labur ditzagun taula batean eredu bakoitzari atxikitako ezaugarri nagusiak, hurrengo atalak garatzeko baliatuko ditugunak:

Ereduek eta kontzeptu emergenteak				
Kontzeptu emergenteak	Interes Komunitarioko Lurralde Ekosistemak	ESSErako finantza tresnak	Interes Mutualeko Merkatuko Eragileak	Interes Orokorreko Eragileak
Ikuspegi komunitarioa	Komunitatea = Lurraldea (ESSE enpresak + Herritar antolatuak)	Komunitatea = ESSE egitasmoak	Komunitatea = Lan komunitateak	Komunitatea = Jendartea
Pizgarria	Kontsumo Burujabea Zirukuitu alternatiboak	ESSE sendotu	Lanaren Burujabetza / Burujabetza sektorialak	Zerbitzu/politika publikoen eraldaketa (eredu publiko-komunitarioa)
Egitura	Ereduek ezberdinak: Polo Kooperatiboak eta Kontsumitzaile Taldeak	Deszentralizazio kooperatiboa	Lan elkartuko kooperatibak	Ereduek ezberdinak: Talde Kooperatiboak eta Sare sektorialak
Eskalatze estrategia nagusia	DEEP + OUT	OUT + UP	UP (Kontsolidazio arte) + OUT	OUT + DEEP
Bigarren mailako estrategiak	ACROSS	DEEP (Lurralde hedapenerako tokiko taldeak)	ACROSS (Sektore estrategikoak)	ACROSS

Iturria: egileek egina.

1.4. Lanaren egitura

Jarraian aipaturiko ikuspegi komunitario ezberdinen arabera eredu bakoitzaren analisi xehatua burutuko dugu.

Horretarako, lehen lehenik, eredu bakoitzaren baitan azaldu litezkeen azpi-ereduek identifikatuko dira, horien ezaugarri nagusiak aletuz eta horiengandik gertuen egin litezkeen erreferentziazko erakundearen analisi labur bat burutuz.

Bigarren atal batean ereduaren baitako Eskalatze Perspektiba landuko da. Dokumentatu diren hazkunde estrategia ezberdinak laburtu ostean, ereduaren baitan nagusitzen diren lehen mailako estrategiak eta bigarren mailakoak finkatuko dira, bai eta horiek sustatu dituzten pizgarriak eta egituraketa motak ere. Maila analitikoago batean aztertuko dira bigarren bloke batean eskalatzeari dagozkion gogoetagaiak, ereduaren baitan sumatzen diren hazi nahiak eta hazteko mugak.

Hirugarren atal batean landuko dira eredu bakoitzaren baitako Saretze Perspektibak, non landuko baitira nagusiki hiru alor: erakundeen atxikitze arrazoiak, erakundeen kokapena sareetan (gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisisa) eta sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenen nolakoak.

Azkenik, Eskalatze eta Saretze perspektiben artean suma litekeen korrelazio mailaren inguruko gogoeta erantsiko da.

2. Interes komunitarioko lurralde ekosistemak

2.1. Ereduaren oinarrizko ezaugarritzea

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Biziola, Errigora, Geltoki, Goiener, Hiritik at/ BDSKoop eta Kidekoop egitasmoetako kideek aiptaurikoak baliatu ditugu. Nagusiki interes komunitarioari erantzuten dieten logiken artean koherentzia maila altua ageri da gutxienik jarraian azaltzen ditugun funtsezko elementuetan:

Eskalatze Perspektiba:

- Erakundeon eskalatze estrategia ez da erakundea beraren egitura haztera bideratzen, bertan saretzen diren enpresen eskaintza produktiboari lotzen zaion bazkide kontsumitzaileen zabalpenean baizik. Oinarria beraz mugarik gabe hazteko estrategia ageri dute, nahiz eta oinarria ekoizleekin artikulatzen duen egitura hazteko zuhurtzia agertu.
- Lehen mailako eskalatze estrategiak, hortaz, Sakontze edo *Depth Scale* multzoaren baitan leudeke, zeinak oinarritzen diren bereziki bi alderditan: onuradunei (kasu honetan bazkide-kontsumitzaileak) eragiten dieten prozesuak hobetzea (*deep scale*) eta horiei eskaintzen zaizkien zerbitzuen dibertsifikazioan (*scale out*).
- Bigarren mailako eskalatze estrategia bat ere nabarmentzen da kasu asko eta askotan: esperientziaren erreplikarena (*scale across*). Esperientziok lurralde eskala konkretu bateko irispidea agertzen dutenez, esperientzia hori bera beste eskualde batzuetan inplantatzeko bokazioa agertu ohi dute, nahiz eta onartu horretarako duten gaitasun mugatua.
- Erakunde publikoekiko harremantze mota eta intentsitate ezberdinak egon badiren arren, proiektu gehienetan tokiko erakunde publikoekiko bilatzen da interlokuzioa, eta ez hainbeste eskala handiagoan.

Saretze Perspektiban:

- ESSEko sareetan atxikitzeko arrazoiak elementu ez material bati erantzuten dio gehiago: ez dute proiektua sendotuko duten bazkideak sareen baitatik bideratzea bilatzen nagusiki (hartzaileak tokiko komunitateak izatean) baizik eta gehiago sareak baliatzea proiektua ezagutarazteko, ESSEko markoan kokatzeko, edo bestelako eskualdetara zabaltzeko asmoz.
- ESSEko sareekiko kokapena aldiz gertutasunezkoa da. Lerrokatze maila altu bat agertzen da erakundeon helburu sozial eta sareetan bultzatzen diren lan dinamiken artean (elikadura burujabetza, energia burujabetzak, tokiko ekosistema kooperatiboak, merkatu sozialak, etab.) eta kasu bat baino gehiagotan sareak izan dira ekimenon sustatzaile nagusiak.

Azpi ereduaren analisia

Interes Komunitarioari erantzunez sortuko lurralde ekosistemen baitan bi azpitalde nagusi bereiz litezke egituraketari dagokionean: Polo Kooperatiboen esperientziak eta Kontsumitzaile Taldeak.

- Polo Kooperatiboak lurralde mailako ehun kooperatiboa biltzeko sorturiko espazioak dira, ESSEren erreferentziazko gune izatea dutenak xede nagusi. Horien bereizgarri nagusiak lau trazotan emateko, zera esan liteke: i) ekoizpenaren aldea saretzen dute nagusiki, enpresa bilgune diren neurrian; ii) organizatiboki hazteko bokazio argirik ez dute, eta beste lurralde batzuetan antzerako esperientziak erreplikatzearen ikuspegia nagusitzen da; iii) horietako asko ESSE sareetatik bertatik sustatuak izan dira; iv) sareekiko gertutasun hori mantentzen dute, partekatzen dituzten baliabide kopuruari dagokionean.
- Kontsumitzaile Taldeen kasuan kontsumitzaile antolatuak gertuko ekoizpenen eskaintzara lotzea da filosofia nagusia, elikadura edo energia burujabetzaren ildoan sakondu nahian kokatzen dira egitasmo gehienak eta merkaturatze edo banaketa zerbitzuaz gain, jendaurreko denda zerbitzua emateko jauzia ere egin dutenak badira. Bereizgarri nagusiak, kasu honetan: i) ekoizpena eta kontsumoa saretzea da planteamendua, nahiz eta ekoizleen integrazio maila azalekoa den; ii) organizatiboki hazteko zuhurtzia ageri dute, nahiz eta oinarri soziala (bazkide kontsumitzaileen aldetik) ahalik eta gehien hedatzeko bokazioa duten; iii) sareekiko lerrokatze maila altua ageri dute, nahiz eta sareetan parte hartzeko zailtasun handiagoak izan: dela urruntasunagatik dela gaitasun faltagatik.

Azken hauen artean Goiener Taldeak aipamen berezia merezi du, kontsumitzaile taldeen logikari eutsiz energia berriztagarrien kontsumorako kooperatiba gisa sortu bazen ere, egun Goiener Talde gisa hiru hankako erakundea baita: Goiener Koop. E. merkaturatzailea, Nafarkoop. Koop. E. sorkuntza kooperatiba eta Goiener Elkartea, parte hartzea eta proiektu sozialen sustapenerako elkartea. Eredu honetako bereizgarri nagusien artean: i) bazkide-kontsumitzaileen hazkunde esponentzialak ahalbidetzen du eskari hori asetzeko ekoizpen propiorako jauzia egin ahal izatea; ii) oinarri sozialaren hazkunde esponentzialak behartzen du, halaber, organizatiboki ere hazkunde oso esanguratsua izatera; iii) sareekiko lerrokatze maila oso altua du, ESSE sareetako enpresa gehienak bazkide-kontsumitzaile direlarik; iv) sareetan parte hartze maila altua du, egitura handiago batek ahalbidetzen diona.

2.2. Eskalatze perspektiba

Dokumentazio lana antolatzeko baliaturiko dimentsioei lotuta, bi ardatz nagusiren bitartez jorratuko da multzo honen eskalatze perspektiba: erakundeok eginiko ibilbidearen berrikuspena aztertuko da lehen lehenik, eta hartutako norabidearen analisia burutuko da ondoren. Azken puntu honen analisirako, elkarren arteko lotura sendoa ageri duten

hiru aldagairen analisisa burutuko da, bakoitza bere aldetik: hazkunderako pizgarriak, planteaturiko estrategia nagusiak, eta baliaturiko egituraketa motak.

2.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak

Landutako laginaren baitan dimentsio eta hedapen maila ezberdinetako esperientziak barneratu nahi izan dira, bai barnebiltzen duten oinarri sozialari dagokionean, baita egitasmoari eusten dioten lan taldearen dimentsioari dagokionean ere. Honela, (behin behineko) helmugara iritsita koskortuak diren egitasmoen artean, tamaina oso ezberdinak ageri dira:

- Oinarri sozialari dagokionean, egitasmorik apalenek 200-300 bazkide kontsumitzaile saretzera heldu dira, eta aurrakako muturrean, 15.000 erosle edo kontsumitzaile bazkide dituzten esperientziak ere ageri dira. Proiektuaren bideragarritasuna, zentzu honetan, oinarri hartzen duen masa kritikoan identifikatzen da kasu guztietan, nahiz eta gutxieneko masa kritiko horren gaineko ikuspegi ezberdinak dauden. Egitasmo batzuk masa kritiko apal batekin irauteko bokazioa duten arren, gehienek masa sozial hori zabaltzen joateko bokazioa azaltzen dute.

“Guk ere behar diagu gaitasun minimo bat ba benetan proiektua bea bideragarri egiteko etabar... konsziente gaituk ere ez geala 10.000 bazkidera iritsiko, baina 2.000 bazkide baldin baditugu, ostra! Ya eragiteko gaitasun bat badezu, zure burua autoerreproduktzioarako gaitasun bat badezu...” (Biziolako kidea)

- Lan taldeari dagokionean ere, kategori honetako enpresa gehien gehienak enpresa txikiak edo mikroenpresak lirateke: badira 2-3 langile bazkidetik 7-8 langilek sostengaturiko egitasmoak (mikroenpresak), 10-20 langile bitartekoak (enpresa txikiak) eta bakarra ageri da enpresa ertainaren tamaina eskuraturikoa (Goienar, 63 lan bazkiderekin). Egitasmoen efizientzia puntua edo gutxieneko tamaina optimoa, beraz, oso baldintzatua geratzen da oinarrian duten masa sozialaren tamainagatik, baita oinarri sozietarioari eskainiriko zerbitzuen intentsitate mailagatik ere³.

Galdekatutako erakundeek beren bilakaeraren berreraikuntza burutzerakoan mugarri gisa identifikatu dituzten jauziak, proiektuaren sendotze bidean giltzarri izan direnak, kointzidentzia maila altua ageri dute egitasmo askoren artean. Giltzarri partekatu horien artean honakoak ageri dira egitasmo ia gehienetan:

³ Kasurako, Errigorak eta Goienarrek duten masa kritikoaren bolumena antzerakoa den arren (15.000 pertsona erosle) lehenaren kasuan lan taldea bigarrenaren hamarren batek osatzen du (7-63), lehenak eskaintzen duen zerbitzuen intentsitatea (urtean bi otar) askoz ere apalagoa baita bigarrenarekin alderatuz (eguneroko argindar hornikuntza).

Taula: Interes komunitarioko egitasmoen mugarri nagusiak
Mugarri nagusien identifikazioa
Oinarri komunitarioa egitasmoaren bideragarritasunaren giltza
ESSEko sareen funtzioa
Azpiegitura fisiko eta teknologikoen garrantzia
Egitasmoen gutxieneko tamaina optimoa
Atxikipen afektibo-ideologikoaren garrantzia

Iturria: Egileek egina.

2.2.1.1. Oinarri komunitarioa egitasmoaren bideragarritasunaren giltza

Hauze litzateke aztergai dugun ereduaren elementu bereizgarri nagusia, eta beraz, barnebidu diren egitasmo guztien puntu komun sendoenetarikoa: komunitate batek azalduriko beharretatik (energia berriztagarrien hornikuntza, euskalgintza sustatzea, elikadura burujabetza sustatzea, tokiko garapena indartzea, merkatu soziala sendotzea, etab.) sorturiko egitasmoak dira gehien gehienak, egitasmoen hastapen faseetan herriarren jabetze eta sarete dinamikak ageri dira, eta egitasmoen egonkortze fasean, bideragarritasun enpresariala oinarri sozialaren engaiamendu mailaren araberrako da.

“Hasierako helburua da eredu energetikoa aldatzea, dala komunitateak enpoderatu euren behar energetikoetaz eta lekuan lekuko errekurtsuak erabili behar hori asetzeko. Energia jartzia eskubide gisa eta konsziente izatea hemen ditugun errekurtsuena” (...) “Eta ez dakagu gure bazkide fidelak eta Goiener ez da existitzen”(Goienereeko kidea)

“Behar horren atzean egon zen mugimendu bat (...) nolabait kontaktu zuzena behar genuela produktoreekin eta behar genuela estruktura minimo bat (...) asanblada batetik irten zan ideia hori, auzoko asanbladatik, nola erantzuna eman gure behar propio bati (...) eta hortik hasi zen garatzen kontsumo talde bat nolabait antolatua baina bokazio batekin: goazen zerbait sortzera inplantazio batekin, ez? Indar batekin, zabalpen batekin...iraunkortasuna bermatzeko” (Kidekoopeko kidea)

Oinarri sozialak baldintzaturiko egitasmoak izateaz gain, bada egitasmoak ageri duten bigarren ezaugarri komunitario nabarmen bat ere: lurralde mailako eragile ezberdinen ekosistema gisa egituratu izana. Lurralde bati loturiko ekoizleak eta kontsumitzaileak sarete litzateke egitasmo gehien jatorrian dagoen ideia, baina bi eragile horiez gain, tokiko beste zenbait eragile instituzionalen parte hartzea errepikatzen da esperientzia asko eta askotan, nahiz eta eragile horien nolakoa eta integrazio maila ezberdina izan.

Hurrengo atal batean egituraketa motetan gaia berriz landuko den arren, aurrera genitzake zeintzuk diren ikus litezkeen tipologia ezberdinak:

- Kontsumoa eta tokiko ekoizpena: Kontsumitzaile elkargune, sare, edo bazkideak alde batetik; eta eskualde mailako ekoizle elkargune, sare edo kooperatibak bestalde, ia egitasmo guztien oinarrian ageri dira. Elkargune, sare eta bazkide arteko ezberdintasuna, eragile horien inplikazio mailak ezberdintzen du: kontsumitzaileak espazio batera doazen erosle hutsak izan litezke, kontsumo talde batean saretzen diren herritarrak, edo kontsumo kooperatiba batean bazkidetzen diren herritarrak. Kasu guztietan dokumentaturiko kasu guztiak kontsumotik sortuak dira, eta ez ekoizleen elkartzetik. Honek baldintzatzen du ekoizleen kasuan, esperientzia bakanak izatea ekoizleak bazkidetzen dituztenak, harreman komertziala da ekoizleekin hobesten dena eskuarki, nahiz eta salerosketa harreman horietan ageri diren harremantze ereduak ere ohikoak baino intentsoagoak izan ohi diren.

“Guk harreman komertziala beti daukagu transformatzailearekin. Horien barruan batzuk nekazariak dira, eta orduan onuradunen artean badaude nekazariak eta ari gara apurka apurka bide hori egiten, nekazariak ekoizpena biltzen etab”(Errigorako kidea)

“harremana komertziala da baina harago doa, badago konfiantzazko harreman bat hor, baina egia da egunerokotasunean zaila dela ekoizleen parte hartzea bermatzea elkartean. Orduan elkartearen dinamika eta ekoizleena zeharo ezberdinak dira” (Kidekoopeko kidea)

Dena den, eredu batzuetan ekoizleekin egiten den lanak harreman komertzialeko eskema bat gainditu egiten du guztiz, Errigorak Balioen Identifikatzaile zigiluarekin abian jarri duena, kasurako:

“hor ziurtatzen duguna da lehengaia bertakoa dela, bina ya ez hitzez bakarrik. Urtero begiratuko da ateratzen diren produktu horiek bakoitza ze herritatik datorren. Euskararekiko konpromisoa, 2023tik aurrera ekoiztetxe bakoitza euskara plan batean egotea; (...) hirugarrena, auzolanean planteatzen genuena da, ba badaude pare bat auzolan nahitaezkoak direnak parte hartzea (...) eta horretaz aparte gutxienez beste bi auzolan, izan daitezkeenak Korrikan parte hartzea eta abar (...) eta laugarrena, lehengaia jartzen duen nekazariak jaso duen tratua bidezkoa dela” (Errigorako kidea)

- Tokiko ehun enpresariala: egitasmo batzuetan deliberatuki bilatu da eskualdeko enpresa (ez ekoizleak) txertatzea ekimenaren sostengu funtzioan, kasu askotan ekonomia sozialeko enpresak direlarik gerturatutakoak. Errigoraren kasuan Fagorretik urtez urte bideraturiko funts kooperatiboak, edo Biziolaren kasuan Goilan Fundazioaren bitartez bilduriko kooperatiben parte hartzea, bi adibide adierazgarri lirateke.

- Tokiko ehun soziala: egitasmo ezberdinetan errepikatzen da “buru biko” egituren errealitatea: proiektuaren kudeaketan lan elkartuko kooperatiba bat, atzetik elkarte baten bitartez babestu eta gidatzen dena. Elkarte horietan parte hartu ohi dute eragile sozial ezberdinek, bolondres gisa diharduten herritar partikularrek, euskalgintzako eragileek, ESSEko sareek, etab.
- Tokiko ehun instituzionala: azken eragile mota hau ere ageri da zenbait esperientzietan, ez guztietan, baina funtzio esanguratsua har dezakeena, esaterako, espazio publiko baten lagapenean. Udalen eta eskualdeko garapen agentzien presentzia eta engaiamendu mailan desoreka handiak suma litezke: egitasmo batzuetan funtsezko sostengatzaile izan daitezkeen moduan, beste batzuetan parte hartze hori ekintza puntualetan ematen da: dela erosketa konkretu bat eginez, dela kontratu bat bideratuz, edo dela berrikuntza egitasmoren bat babestuz.

2.2.1.2. ESSEko sareen funtzioa

Atalaren hasieran aipatu bezala, sareek funtsezko paper jokatu zain dute egitasmo hauetako ezberdinen sustapen fasean, egitasmoen helburu sozialak (elikadura burujabetza, merkatu soziala, tokiko ekosistema kooperatiboak) bete betean bat egiten baitute sareetatik bultzatu asmo diren lan ildoekin.

Zentzu horretan, eredu honetako zenbait egitasmo ESSEko sareen “lurralde lurreratze” moduan ere interpreta daitezke, zentzu bikoitz batekin eginak: i) ESSEko sareen lurralde nodo funtzioa jokatzeari, nodo horietatik sareetako lan ildo ezberdinak landu daitezkeen lurralde konkretuetan, eta; ii) lurraldeetako sareetaren bitartez ESSE sareak ere indartzea, tokikotasunaren erreferentzialtasunetik erakarritako herritar eta ekimen berriak bide horietatik gerturatu daitezkeen ESSE sareetara.

“Biziolan bazkide diren pertsonak seguramende inoiz ez ziren izango Olatukoopeko bazkide, baina lurraldeko errealitate konkretuari erantzuten dioten tresnak sortzen baldin baditugu, eta lehen interkooperazio kapa lurraldean egituratzen bada, gero Olatukoopek egin dezakeen funtzioa da lurraldeaz harago sortzen diren beharrian komunei erantzun konpartitu bat egituratzen saiatzea, eta are gehiago, oraindik lurralde mailan egituratuta ez dauden eremuetan eragitea eta tresnak eskaintzea ba horrelako ekosistemak generatzeko” (Biziolako kidea)

Helburuen lerrokatzea begien bistakoa izanagatik ere, esperientziok sareetan duten kokapenak merezi luke bestelako ñabardurak eranstea. Alde batetik, zenbait ekimenen sorburuan agerikoa da sareen presentzia, nagusiki lurralde horietan martxan jarritako formazio (ekintzailatza, burujabetza sektorialak, etab.) eta sareetza (enkontru, jardunaldia, etab.) dinamiken bitartez. Egitasmo horietako zenbaiten diseinua eta kontsolidazioa sareen ekintzailatza dispositiboek eskerrak gertatu dela ere nabarmendu liteke (Biziola edo Hiritik at, kasu). Eta beste zenbait kasutan, sareak hastapenetik egon dira egitasmooaren ehun soziala artikulatu duen elkartean (Geltoki Elkartea, kasu).

Beste alde batetik, egitasmo horiek ESSE sareetan atxiki izanak, ikusgarritasuna emateaz gainera, marko partekatu zabalago batean kokatzea (ekonomia solidarioan edo ekonomia sozial eraldatzailean) ahalbidetu die, nahiz eta oso kasu gutxitan ikusten den sareetan egoteak bezero edo kontsumitzaile sarrera esanguratsurik sortu izan duela. Goienerren kasuan soilik nabarmentzen da ESSE sareetako enpresen kopuru oso nabarmen bat bilakatu dela Goienerreko bazkide, gainerako esperientzia gehienek logika territorialago bati erantzuten diote, eta tokiko mailako herritarren erakarpena ez da hainbeste ESSE sareen bitartez gauzatzen edo anplifikatzen.

Azkenik, eredu honetako egitasmoek sareetan duten parte hartze maila ere oso aldakorra da. Zenbaitek, gertutasun fisikoak erraztuta edo horretarako baliabide propioak (denbora, pertsonak) izateagatik, parte hartze esanguratsua azaltzen dute sareetan; beste zenbaitek aldiz, urruntasun fisikoa dute sareekiko, edo gehiago parte hartzeko zailtasunak adierazten dituzte gaitasun faltagatik.

2.2.1.3. Azpiegitura fisiko eta teknologikoen garrantzia

Eredu honetako egitasmoen mugarren identifikazioan azpiegitura fisikoa elementu giltzarria da asko eta askotan: Polo Kooperatiboen kasuan bistakoa izateaz gain, Kontsumitzaile talde askori jasotze puntua edo denda kooperatiboa ireki ahal izateak ematen die proiektua abiatzeko baitezpadako bultzada.

Polo Kooperatiboen kasuan (Geltoki, Ekonopolo, BDSKoop, Biziola...) espazioa bera eskuratzea da egitasmoaren funtsetako bat, erreferentziazko puntu bat eskuratzearen bidetik egiten baita posible ESSE-ren ikusgarritasuna eta jendarteratzea handitzea. Espazio partekatu horiei eskerrak, gainera, aktiba litezke bestelako zerbitzu mankomunatuak ere. BDSKoopena litzateke adibiderik garatuenetako bat: poloa osatzen duten 13 kooperatibentzat espazioak berak, pertsonal propio bitartez, mankomunatzen ditu zerbitzu administratiboak, altxortegi zerbitzuak (elkar-mailegu sistema baten bitartez) eta proiektu partekatuetan sakontzeko zerbitzuak. Geltokin, zentzu berean, interkooperazio foro ezberdinak existitzen dira eta baita elkar ezagutza eta zaintzan sakontzeko espazio informalak ere (VermouthREAS):

“Eta horretarako ikusten genuena zen sortu zitezkeela foro ezberdinak (interkooperazio foroak). Oraintxe hiru ditugu, direnak energia foroa, finantza foroa eta ehungintza foroa. Bertan daude gaiari lotutako alternatibak edo salaketa egiten duten kolektibo ezberdinak. (...) Hiru foro horiekin zer egiten dugu? Ba urtean zehar jarduera ezberdinak. Jardueretako bat, REASek antolaturiko merkatu sozialeko azokan jarduera ezberdinak egitea. Kulturaren bitartez edo tailerren bitartez gai horiek ezagutzera eman. (...) Azaroan egiten dugu gure ekonomia solidarioaren hilabetea, orduan hilabete horretarako ere hiru foroetatik jarduera ezberdinak antolatzen dira. (...) Urtean zehar dinamizazio ezberdinak egiten ditugu foro horietatik ateratzen direnak. Foroko parte-hartzaileak sortu edo proposatzen dituzte eta Geltokik egiten duena da espazioa jarri, pertsonak jarri, komunikazioa jarri eta finantziazioa baldin badaukagu ba ere diruz laguntzen dugu”(Geltokiko kidea)

Poloak, bere horretan, ESSE sareen baitan ematen diren baliabide elkartrukeen erreproduzio territorialak lirateke, maila handiago edo txikiagoan garatuak, baina funtsean espazio batek ahalbidetzen dituen aukeretatik garatu ahal direnak. Aldi berean, espazio fisikoaren erreferentzialtasunetik erakarritako tokiko herritar eta egitasmoek indartu ditzakete, aldi berean, ESSE sareak.

Azpiegitura fisikoaz gain, kasu askotan aipatua izan da garapen teknologikoak, web orri propioak edo kode irekikoak diren plataforma partekatuak funtsezko euskarriak direla oinarri komunitariodun egitasmoen operatibitatea ziurtatzeko.

2.2.1.4. Egitasmoen gutxieneko tamaina optimoa

Dokumentaturiko kasu ia guztietan errepikatzen da konstante bat: lan taldearen egonkortzea kontsideratua izan da proiektuaren mugari nagusienetako gisa, eta apenas inork agertzen duen lan taldea handitzeko bokazio argirik. Organizatiboki hazteko zuhurtzia edo “bertangoxo” jarrera orokortu hori egitasmoek efizientzia puntu bat edo gutxieneko tamaina optimoa eskuratu izan dutenaren erakusle izan liteke: dagoen jarduera bolumenerako beharrezkoa den lan taldea osatu izana aitortzen dute gehienek, eta taldea gehiago hazteko errezeloa nagusitzen da.

Gutxieneko puntu horrek, ordea, oreka ezberdinak agertzen ditu. Esan genezake, hiru aldagai nagusiren dimentsionamenduak erlazionatuak ageri direla: kontsumitzaile bazkide kopurua, ekoizle kopurua eta lan taldearen osaera. Kontsumitzaile kopuruan hazkunde esponentzialak bizi izan dituzten kasuetan (Goienar kasu), behartuak ikusi izan dira beste bi makuluak ere sendotzera: ekoizpen gaitasuna eta kudeaketa gaitasuna. Aldiz, kasu bat baino gehiagotan agertu izan da bestelako logika bat ere: oinarria zabaldu nahi horretan ekoizpen gaitasuna handitzea bilatu izan denean, ekoizpen gaitasun nahikorik ez da existitzen. Nabarmena da oro har tokiko elikadura sistemak sustatu nahi dituzten kasuan, eta partikulariki eredu agroekologikoan diharduten nekazarien kasurako, baina baita energia berriztagarrien sorkuntzarako ere. Kasu honetan, auto-sorkuntza gaitasuna mugatuak menpekotasun agerikoa sortzen du sorkuntza energetikoan diharduten enpresa oligopolistikoek ekoizpen eta prezio politikarekiko, energia horiei erostera behartzen baititu sorkuntza aldetik burujabeak ez izateak.

Aurrerago landuko den gisan, egitasmoon bokazioa oinarri sozietarioa mugarik gabe haztean datzan arren, bi dira estrategia honek efizientziaren aldetik egiten dituen herrenak: ekoizpen gaitasun mugatua, alde batetik, eta lan taldeak modu esanguratsuan handitzeko oro har ageri den zuhurtzia edo aurkakotasuna.

Kointzidentzia maila handi bat ageri da gutxieneko puntua ahalbidetzen duen lan taldearen egonkortasunaren inguruan ere: puntu horretara heldu arte, inor gutxi azaldu du organizatiboki hazteko preferentzia (gutxiagorekin gehiago egiteko aukera). Puntu hori gaindituta, halaber, inor gutxi du hazten jarraitzeko bokazioa, aurrerago azalduko diren arrazoi ezberdinak tarteko.

2.2.1.5. Atxikipen afektibo-ideologikoaren garrantzia

Azkenik, aipagarria iruditu zaigu ekimen hauetako askok beraien merkatu kuota zabaltzeko agertu izan duten gaitasuna, ez enpresaren gaitasun operatiboagatik (prezio konpetitiboak, kalitatezko produktuak) baizik eta egitasmoak mobilizatzen dituen bestelako aldagai ez-materialen bidetik. Ekimen horietako askok herritarren identifikazio eta atxikipen afektibo-ideologiko sendoak eragiten dituztenez, aurreikusi gabeko abantaila konpetitiboak damaizkie ekimenoi. Argigarriak dira, zentzu honetan, dokumentaturiko bi kasu paradigmatico: Errigora eta Goiener. Lehenaren kasuan, lehen kanpainan jasotako ustekabeko erantzunak lan taldea bikoizteko aukera sortu zuen, eta hortik aurrera modu konstantean hazi da. Bigarrenaren kasuan, merkaturatzearen adarrean lehiakor ez izanda ere oinarri sozietarioa mantendu ahal izan du, halako mailan ze kasu askotan bazkideek kontratuak eten dituzten baina bazkide izateari utzi gabe.

“Nik uste dot gure bazkidea badizela hautu politiko baten oinarritzen diezen bazkideak, bai? Goienerrek zero euro inbertitzen dau gaur egungo telekomunikazio kanaletan (...) ahoz ahoko kanala da nagusia (...) orokorrian gure marketina izan da, merkatu elektrikoko agente handiak kagadak itia... (...) Hau interesantia da datu moduan, bazkideak uzten dabe kooperatiban baina kontratua eramaten dabe beste merkaturatzaile batera (...) ta jentia orokorrean esaten dau gauzak hobetzen diazenian ya pasauko dot berriro kontratua” (Goienerreko kidea)

Azken elementu honek bideragarritasun planetan nekez monetizatu lituzkeen aldagaiak txertatzen ditu ekimenotan, baina dudarik gabe, ESSEkoak ez diren ekimenek baino erresilientzia handiago izatea ekar lezake, merkaturako gora-beheren aurrean bazkideek duten engaiamenduaren izaera politikoa aurrejartzen baita.

2.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena:

2.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak

Erakundeek eginiko ibilbideak, eta horietan harturiko erabaki estrategikoek, lotura zuzena agertzen dute erakundeek “misio fundazionalarekin”, zertarako sortuak izan zirenekin, alegia. Misio honen baitan pizgarri ezberdinek eragiten dute (zerk bultzatzen gaitu? Norantz jo?), pizgarri horiek ahalbidetzen dituzten egituratze moduak bilatuko dira, eta misiotik urruntzea ekiditeko helburuz, muga edo zeharkatu nahi ez diren marra gorriak ere identifika litezke egitasmo guztietan.

Hazteko pizgarrien artean nabarmendu behar litzateke izaera politikoko aldagaiak nagusitzen direla aldagai ekonomikoen aldean, sarri askotan lehenak bigarrenen kaltetan doazela ere asumituz. Egitasmo guztien oinarria komunitateak ehuntzea eta sendotzea denez, pizgarri indartsuenek zentzu horretan eragiten dute: komunitate ahalik eta zabalenak artikulatzea lortu, horiei alternatiba ekonomiko ezberdinak (elikaduran, energian, etxebizitzan, urbanismoan, tokiko garapenean) eskaintzeko modua lortzeko.

“Baina gure hasierako helburua... hasiera hasieratik zen jende gehiagotara iristea eta gure baloreak gero eta jende gehiagora helaraztea: gure mezua Ekonomia Solidarioaren inguran eta elikadura burujabetzaren inguruan. Hori da guretzako hazkundera dena, ez? (...) Guretzako hazkundera izango litzateke geroz eta oinarri sozial handiagoa izatea eta geroz eta jende gehiagori gure mezua helaraztea” (Geltokiko kidea)

“Haztea da helburua, edo haztea da beharrezkoa gure helburuak lortzeko? Hiru helburu estrategikoak lortzeko, beharrezkoa da ESEak eskala bat lortzea (...) guri interesatzen zaigu ahalik eta bazkide gehien izatea, ze bazkidetza honek ahalbidetzen du (...) sektore ekonomiko konkretuetan, ekonomia egiteko modu batean hazteko edo beste eskala bat eskuratzea; baina aldi berean, baliabide mankomunatu batzuk generatzen ari garenez aukera ematen digu apustu estrategiko puntualak egiteko: (...) bestela merkatuaren ikuspegitik baliabiderik sortuko ez lukeen eremuetan kolektiboki eragiteko, izan zaintzaileen antolakuntzan, izan beste eremu batzuetan” (Biziolako kidea)

“Hasi behar dogu pentsatzen decrecimiento batetik, osea, sortzen hasi aurretik gutxiago kontsumitu behar dogu! (...) Hori da lehenengo jartzen dogun hazia (...) Gero eta gutxiago gero eta gutxiago irabazi? Ba bai, izango da baina...ba ez dau preokupatzen. Ni kontseju errektorean nau eta apur bat arrarua da, ni ez naz inoiz egon erakunde baten diruei eman jakola holako inportantzia gutxi... (...) ze askotan gure negozio ereduaren aurkako gauzak planteatzen ditugu” (Goienerreko kidea)

Misio fundazionalari loturiko pizgarrien izaera politikoak, era berean, kasu askotan kalte egin diezaioke egitasmoaren negozio bolumenari: gehiegizko kontsumoak ekidin eta kontsumo arduratsura jauzi egiteko trantsizioan kokatzen dira ekimen asko, eta beraz, zenbait sektoreen deshazkundera eta nahikotasunaren (*sufficiency*) paradigmari kokatzen dute euren proiektua: dela kontsumo energetikoan, dela elikagaien alferrik galtzean, etab. Honek, bistan denez, negozioetan jauzi kuantitatiboak ematea mugatzen du kasu askotan.

Hazkunderako mugen analisian, aipatu beharrezkoa da eredu honetako esperientzia guztiek agertzen dutela organizatiboki hazten jarraitzeko errezeloa, inortxok ez du lan taldea handitzeko asmorik mahai gaineratu. Jauzi hori eman nahi ez izateko arrazoiak artean, bi dira gehien azpimarratzen direnak, muga espazialak eta humanoak:

- Arrazoi espazialak: egitasmoek ez dute gehiago hazi nahi duten jarduera maila baino handiagoa egin ezin dutelako dauden espazioan (eta beraz azpiegitura berrien premia luketelako) edo egitasmoaren irispide territoriala eskualdeak, hiriak

edo auzoak mugatzen duelako. Mugapen espazial horiek gainditzea baino, guztiek lehentasuna agertzen dute erreplikaren alde, beste lan talde batek beste lurralde batean esperientzia bera martxan jartzea hobetsiz.

- Lan taldeari loturiko arrazoiak: askok nabarmendu dituzte mota honetan argudioak, erpin ezberdinetatik:
- Profil egokitasunaren auzia: funtzionatzen duen lan taldea zabaltzeko errezeloa, inkorporazio berrien egokitasunaren gaineko zalantzengatik. Zenbait kasutan taldekide berriak kooperatibizatzeko zailtasunak ere ageri dira, lan bazkide izateak sortzen dituen konpromiso eta identifikazio premiengatik jendea urrundu izan zaiela aipatuz.

“Kooperatibaren kidea egitearen helburua ez zen kapitala handitzearena, enpresaren balioa handitzearena. Baizik eta geroz eta langile konprometitu gehiago izatea, ez? Eta hasieran minimoa jarri genuen eta aportazioa 1.000€-koa zen. Gero egia da, urte ta pikora edo, bueno ba ekonomikoki ez geunden ondo eta udako extra kapitalera jarri genuen eta gaur egun kooperatiban sartzea 2.100€ dira, eta erraztasun guztiak jartzen ditugu norbaitek kooperatiban sartu nahi badu, ba gu finantziatzen diogu edo aurreratzen diogu dirua edo dena delakoa” (K3).

Inefizientzia puntuaren auzia: egitasmo guztiek gutxieneko tamaina bat duten moduan (efizientzia puntua eskuratzeko), zenbaitek mahai gaineratzen dute badela gehienezko edo gehiegizko tamaina bat gainditu nahi eza ere.

“Proiektuaren hazkundea oso organikoa izan da (...) gure erritmoari eta gure beharrezko oso loturik zegoena. (...) Elkarteak saiatu behar da egun elkartean dagoen jendeari erantzuna ematen. (...) Erabakiak hartu dira “work in progress” bezala, izan da, lana eta praktika egiten dugun bitartean hartuko dira erabakiak. Hasieran esaten zen helburua zela egitea zerbait zabala, baina ez du esan nahi handia izatea, txikia izatearekin konpatiblea da (...) Ez dugu zertan hazi behar elkarte bezala” (Kidekoopeko kidea).

- Taldea gehiegi handitzeak inefizientziak sor ditzake egitasmoari dependentziak (lan kostuak) sor diezazkiokeelako, eta beraz, jatorrizko helburutik desbideratzea ekarri; edo inefizientziak sor ditzake demokrazia ekonomikoa arriskuan jar lezakeelako.

“Hala ere bai apurtuko lituzkeela orain ditugun erabaki eta funtzionatzeko mekanismo batzuk” (Hiritik at-eko kidea)

- Lan taldea sendotzeko premia: “hazi-minak” (*crecederas*) dituztela aitortu duten esperientziek aipatzen dute lan taldearen hazkunde esponontzialak digeritze organizatiboa behar duela, eta arazoak ekarri ohi dituela lan taldeko kideen artea. “Hazi-minak” baretzeko nabarmentzen da talde kohesioa indartzeko maila ezberdinetako dinamiken premia, erakundeen bizigarritasuna hobetuko duten dinamikena.

“(egitasmoak) kriston indarra jartzen du, zentroan pertsonen zaintza jartzen, eta mekanismo oso oso potenteak daude hau dana reforzatzeko. Adibidez, hiru hilabetetik behin, ostiral bat, kooperatiba ixten da eta langile guztiak goaz erretiro batera eta egiten da...modelo sekta: formakuntzak, talde kohesio dinamika” (Goienerreko kidea)

2.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak

Azterturiko esperientzien artean hazkunderako teorikoki ezarritako estrategia guztien presentzia ageri da, gutxi asko, ia kasu gehienetan. Dena den, ikuspegi komunitarioan oinarrituriko egitasmoak izanik eta euren bideragarritasun ekonomikoa honen arabera izanik, espero izatekoa da komunitatea sendotzeko begira gauzatutako apustuak nagusitzea eredu honen baitan.

“Gu beti izan gara oso erreaktiboak, guk beti erantzun izan diogu kanpotik datorren eskaera bati (...) Ez da dagoela hazteko estrategia bat begirada kapitalista batetik (...), todo lo contrario, gu hazten bagoaz da, sektoreak behar batzuk dituelako eta animatzen garelako zerbitzu horiek ematera, ezta? (...) (Goienerreko kidea)

Inork ez du organizatiboki (lan taldea, fakturazioa, ekoizpen bolumena,...) hazten jarraitzea helburu, ezpada oinarritik zabaltzea. Aitzitik, esperientzia guztiek aurre egin behar izan diete jauzi organizatibo esanguratsuei: askok bikoiztu behar izan dituzte hastapeneko lan taldeak, kasu batzuetan mikroenpresa izaten jarraituz (3-4 langiletik 8-10rako saltoak, esaterako) baina beste kasu batzuetan enpresa txiki izatetik enpresa ertain izatera pasaz (30tik 63ra, Goienarren kasuan). Gogoeta partekatua da lan taldearen hazkundearen izaera konplexua, edo tentuz hartu beharreko gai sentsibletzat jotzea, eta askok hargatik kontsideratu izan dute mugarri nagusitzat elementu hau. Behin gutxienerako tamaina optimoa eskuratuta, ohikoena da hazten jarraitzeko ateak ixtea:

“Hazkundera ezin da urte batetik bestera %500 edo %1000 haztea, modelo hori aukera bat da baina arrisku bat ere bada, eta orain arteko proiektua baldintzatu lezake” (Hiritik at-eko kidea)

“Barrura begirako hazkundera be da oso desorganizaua, ez da planifikaua eta bueno ba nik usteot horrek sortzen dauela pixkat ez hasarria baina bai...askotan zaila egiten dalako be bai bizitzea erakunde barruan en un estado habitable esaten dana. Ez? Erakunde bizigarri baten” (Goienerreko kidea)

“Nik uste dut lantaldean topera iritsi garela. (...)... hemen gauden espazioan oso ondo gaude eta ez dugu espazio gehiagora iritsi nahi ezta hazi nahi. Guk ekonomikoki nahi duguna mantentzea da, eta hasiera hasieratik irabazi asmorik gabekoa garenez, ba irabaziak izatekotan, eta oraindikan ez gaudela hortan, lanpostu gehiago sortu” (Geltokiko kidea)

Organizatiboki hazi nahi ezaren azalpenetako bat egitasmoen mozkin asmorik ezak ere izan dezake: mozkin asmoa desaktibatzen den egitasmoetan, ez dago hazten jarraitzeko pizgarri materialik. Pizgarriak beti aurkituko dira helburu soziopolitikoagoetan (alternatibak zabaldu, sentsibilizazioa, intzidentzia, etab.). Dena den ebatzi gabe geratzen da, kasu askotan, bi estrategia horien arteko balizko bateraezintasuna, oinarria asko zabaltzeak lan taldea indartzea ere eskatuko bailuke, hedaduraz:

“Lehenetsi da erakunde bezela hazkundera mugatzea, baina bestalde zabaltzeko estrategiak izatea. Baina egia da, estrategia horrek mugak dituela. (...) Erakunde bezela batez ere lan gastuei dagokienez mugatzea eta bestetik zabaltzeko estrategiak izatea. Baina mugak ditu estrategia horrek eta ikusten degu langile gehiago izango bagenitu askoz eraginkorragoak izango ginatekeela” (Errigorako kidea)

Hedapen estrategien artean berriz, erreplikaren aldeko hautua da kasik kontsentsuzko apustua dirudiena. Inor gutxik du bere kabuz esperientzia beste nonbait sustatu, gidatu edo laguntzeko gaitasuna (denbora, pertsonala, ezagutzaren sistematizazioa, etab) baina egitasmo guztiek aurkeztu dute beren aldeotasuna *scale across* estrategiekiko:

“Guk gure lantaldea () beste toki batera eramatea, ez genuke nahi ze ez gara iristen, ya nahiko... Baina geroz eta Geltoki gehiago Euskal Herrian eta munduan zehar irekitzea ba bai. Eta es más, guk gure proiektua azaldu dugu ya toki bat baino gehiagotan. Deitu gaituzte Madrildik, Andaluzian ere egon gara, Palma de Mallorcan egon ginen... orduan ba bai, alde horretatik hazkundera nahi dugu. Eta guri, nola egin dugun, gure prozesua nolakoa izan den edo ditugun memoria guztiak eskatzen dizkigutenean, nahi duen guztiari helarazten dizkiogu eta ahal dugun guztian laguntzen diegu.” (Geltokiko kidea)

Erreplikaren estrategiak irudi luke nolabait modu egokian ebazten dituela hazkunde organizatiboak planteatzen dituen dilemetako asko, hazteko muga gisa agerturiko aldagaiak desaktibatuz eta egitasmoen helburu politikoarekin bat letorkeen indartze eskema bat planteatuz. Nahiz eta erreplika arrakastatsuek egitasmoaren hedapen organizatiboa, eta beraz, hazkunde enpresarialerako margena mugatu:

“Energia komunitateak diez Goiener txikiak sortzia, azkenain da herriak euren beharrian energetikuz asetzeko. Askotan esaten dozkie: baina hau ez da zuentzat un poco contradictorio? En verdad, galtzen dozuez bazkidetzak! Esaten dogu Goiener izango litzateke ama bat moduan. Elorrio hasten da euren energia propioa sortzen, horrek suposatzen dau Goienerreko bazkideak igual joatia (...) baina probablemente Goiener egongo da herriko komunitate energetiko horri zerbitzuak ematen, plataforma bat beharko dabilako, formakuntza bat, begirada tekniko bat beharko dabilako, ez? Bueno, ba Goiener be eraldatzen doa” (Goienerreko kidea)

Kasu honetan erakundeak erreplika bidez modu orokortuan eskalatzen ez aritzearen kausa gehiago bilatu behar da erakundeon gaitasun mugatuan, hazkunde estrategiak planteatzen litzakeen kontraesanekiko zuhurtzian baino.

“Ez gaude gaizki gauden bezala, (...). Jendearekin hitz egin, jendearekin bildu, jendea lotu, erakundea handitu, konplejizatu... Está muy bien la revolución y las soberanías en Euskal Herria, baina gure eragin esparrua hemen mugatuko dugu, eta tentsio hori etengabe eduki dugu” (Hiritik at-eko kidea)

“Ez da batere erraza hori pasatzea beste leku batzuetara, eta nahiz eta bihar beste auzo batean plantamendu berdina egiteko aukera izango genuke, ez dakigu kapazidadea izango genukeen erantzuna emateko, kalitatezko erantzuna emateko e?” (Kidekoopeko kidea)

Hedatze estrategien aldean Sakontze estrategiak dira, hortaz, eredu honen baitan modu orokortuan agertuko direnak. Komunitateak sendotzearen apustuak forma ezberdinak hartzen ditu, batzuetan komunitateak zabaltzea bilatzen delarik, beste batzuetan komunitatearen baitako harremantze moduetan eraginez (*scale deep*), eta zenbait kasutan komunitate berari eskain dakizkikeen zerbitzu eta produktuen dibertsifikazioa bilatuz (*scale out*).

Honela, kasu paradigmatisetatik abiatuta Errigoraren Identifikatzaile Zigilua eta Age-rraldiaren mekanismoak nabarmendu litezke. Lehenaren bitartez tokiko ekoizleekin duten harremana sakontzea bilatu da. Ekoizpen gaitasunen mugez jakitun, eta Errigorak sustatu nahi dituen balioekin (tokikotasuna, euskara, ingurumena) bat egiteak sor ditzakeen mugapen gehigarriak ikusirik, Zigilu bereizgarriaren diferentziazio-estrategia landu da

ekoizleekin, Errigoraren bitartez banatzen duen ekoizleak balio horiekiko engaiamendua agertzen duela ziurtatzen duena, auto-ebaluaziorako txosten baten bitartez bermatzen dena. Dinamika honek banatzaile-ekoizle arteko harremana sakontzeaz batera, komunitatearen parte hori, ekoizpenaren, Errigoraren proiektuarekin gehiago lerratzeko helburuari erantzuten dio.

Bestalde, Agerraldia dinamikaren bitartez Errigoraren komunitatea osatzen duen beste hanka garrantzitsua, eragile sozialena (kasu honetan euskalgintzarena) sendotu nahi da, Errigorak sortzen dituen etekinei esker finantzatzeko direlarik Nafarroan tokian toki euskalgintzako eragile edo herritar saretuak martxan jarri nahi dituzten kultur eta aisialdi ekimen ezberdinak. Agerraldiren bitartez beste herritar sare bat osatu da, lehenagotik Errigorak ehundutako komunitateari batzen zaiona, euskalgintzari loturiko beharretatik antolatua eta Errigorari esker euskal kulturaren dinamizazio sozio-kulturalerako gaitasuna irabaziz doana

Goienerren adibideak ere hainbat dinamika ageri ditu komunitateak sendotzeko begira. Kooperatiba honek berebiziko esfortzua egiten du eredu energetikoaren aldaketaren inguruan bildu litezkeen herritar sare ezberdinak artikulatzeko begira: Goiener Elkarteen bitartez lan bolondresa antolatzen du ildo tematiko ezberdinen lanketarako (pobrezia energetikoa, garraioa, parte hartzea, hezkuntza, etab.). Horrezaz gain, Saregintza Taldearen bitartez parte hartze aktiboa bilatzen du lurraldeko beste eragile ezberdinen baitan (ESSE-ko sare, ikastolak, enpresa sareak, etab.). Azkenik nabarmentzekoa apustu sendoa egin izana tokian tokiko Energia Berriztagarrietako Komunitateen (EBK) aholkularitzan eragiteko. Azken estrategia honetan bat egiten dute Goienerren hedapen eta sakontze estrategiek: Goienerrek emaniko zerbitzuak dibertsifikatzen ditu, erreplikaren bitartez komunitate energetikoen eskema herriz herri zabaltzen du, eta dinamizazio komunitarioan eragiten du ekimen sozioekonomiko hauen ikuspegi komunitarioan bereziki indar eginez.

Azken eredu bat izan liteke Geltokik haragiztatzen duena: honen sustapena eragile sozial ezberdinen bultzadatik eman zenez (REAS-Nafarroa, EHNE, Emaus eta Nafarroako ekoizpen ekologiko eta artisauko sareak) proiektuaren zuzendaritzan Geltoki Elkartek dihardu, bertan biltzen direlarik honekin bat egiten duten eragile sozial andana (25 inguru), saretze eta intzidentzia politikoa burutzeko espazio gisa jarduten duelarik, udalarekin espazioaren kudeaketa negoziatzeko, egitasmoa jendarteratzeko, zabaltzeko, etab.

Laburbilduz, komunitatea oinarri duten egitasmoen artean, bi lirateke hortaz baliaturiko eskalatzeko estrategiak: nagusiki oinarritzko komunitateak sendotzearena, horien baitako saretze eta harremantze ereduaren eraginez, eta bigarren maila batean eta gaitasun mugatuagoarekin erreplikarena, horien gisako komunitateak beste lurralde batzuetan ere osa daitezkeen ahalegina eginez. Azken maila batean ageri dira *scale out* gisa interpreta litezkeen estrategiak ere, komunitate berdinen gainean eskaintza dibertsifikatzea bilatzen dutenak. Kontsumitzaile Taldeetan produktu eskaintza ahalik eta zabalena burutzea, Poloen baitan zerbitzu mankomunatu ahalik eta zabalena eskaintzea, edota orain arte emandako zerbitzu batzuen ordeztelako zerbitzuen aldeko apustua egitea (energia berriztagarrien merkaturatzea uzten joan aholkularitzan sakontzeko) lirateke ikuspegi honetan txerta genitzakeen estrategia batzuk.

2.2.2.3. Hazkundearen egituraketa ereduak

Orain arte landuriko bi aldagaiak txirikordatuz agertzen da hirugarrena ere: egitasmoen pizgarri eta estrategiek baldintzatzen dituzte hobetsi dituzten egituratze ereduak ere.

Labur esanda: pizgarri nagusia politikoa izanik ahal beste zabaltzea bilatzen duten egitasmoek, muga espazial eta humanoen kontzientzia harturik, egitura ekosistemikoak hobesten dituzte egitura organizatibo konplexuen aldean. Egitura ekosistemikoen bitartez bilatzen dena da lurralde mailako eragile mota ezberdinak proiektuan txertatzea, nahiz eta integrazio mailari dagokionean intentsitate eta eredu ezberdinak onartu. Oinarri komunitarioaren analisia agertu dugun moduan, 5 eragile mota dira egitasmo hauetan maila ezberdinen txertatu nahi izaten direnak: herritarrak (kontsumotik), enpresa-ekoizleak, tokiko ehun enpresariala, ehun soziala eta ehun instituzionala.

Landuriko esperientzien artean hiru dira eragile horiek guztiak integratzeko egituren artean nagusitzen diren ereduak:

- **Elkartek:** elkartea bera da eragileen ekosistema osatzen duena, kontsumitzaileak kidetuz, ekoizleekin harreman sozietario (kidetzeak) edo komertzialak bideratuz, eta lan taldea elkarteko soldatapeko figuran profesionalizatuz. Egituratze modu honek zailtasuna handiagoak ageri ditu lehen mailako eragileez gain bigarren mailakoan (ehun enpresariala, soziala, instituzionala) integratzeko.
- **“Buru biko” egituratzea:** Elkartea eta Kooperatiba. Bi espazioen koordinazioaren bitartez egituratzen beste zenbait, nahiz eta espazio bakoitzari eginkizun ezberdinak egokitu lekizkiokeen:
 - **Elkartek:** zenbait kasutan erakunde sustatzaileak eta bestelako eragile sozialak artikulatzeko espazio gisa dihardu, proiektuaren gidaritza beregain hartuz; beste zenbait egitasmotan lan bolondresa artikulatzeko espazioa litzateke, egitasmoak bazkideei zein bestelako herritarrei irekia, egitasmoak indar egin nahi duen lan ildo batzuetan parte hartze herritarrari bide emateko. Eredu batean zein bestean, elkartearen bitartez intzidentzi politikoan eragitea bilatu ohi da, egitasmoa jendarteratuz edo erakunde publikoen aurrean legitimatuz (legitimazio komunitarioa)
 - **Kooperatibak:** kasu batzuetan lan elkartuko kooperatibak dira, egitasmoaren eguneroko kudeaketaz arduratzen direnak; beste kasu batzuetan kooperatiba integralak dira, bestelako eragile ekosistemikoak integratzeko formula zabalagoak zanak: lan bazkideak, kontsumo bazkideak, bazkide kolaboratzaileak (udalak, enpresak, garapen agentziak, eragile sozialak, etab.).
- **Polo ereduko egituratzea:** Polo kooperatiboen kasuan errepikatu izan da egitasmo bat elkarte moduan hasi, kooperatibizatu, kooperatiben artean saretuz espazio bat bereganatu, eta espazioaren kudeaketari lotuta gain-egitura bat sortu (BDSKoop kasu) kooperatiba guztiei zerbitzu mankomunatu batzuk (kudeaketa, altxortegia, proiektugintza) emateko helburuz. Kasu honetan ere “buru biko” egitura baten

aurrean geundeke (Elkartea + Kooperatiba), baina aurreko multzoarekiko eredu ezberdin batekin: kooperatiba sare bat da oinarria, elkarte eta espazioaren bidez saretua, eta interkooperazio materiala burutzeko tresna konkretuak garatu dituenak. Badira esperientziak espazio batean kooperatiba integral gisa abiatu eta Polo izateko trantsizioan aurkitzen direnak, Biziola kasu, tresna mutualista horiek oraindik garatzeke.

2.3. Saretze perspektiba

Eredu hau ezaugarritzen duten egitasmoak, bere horretan, lurralde mailako saretze egitasmoak dira. Lan honetan, ordea, egitasmo horiek ESSEko sareekiko ageri duten kokapena eta lan dinamika aztertu nahi izan da, ESSEan saretzeak horien hazkunde estrategietan eduki ahal izan duen esangura baloratze aldera.

Lehen inpresio orokor bezala, aipa liteke egitasmoek oro har gertutasun maila garrantzitsua dutela ESSE sareekiko, bai espazioak partekatzen dituzten pertsonak daudelako, baina nagusiki lerrokatze maila handi bat ageri delako bi espazioen artean: ESSE sare guztietan egin izan da elikadura/energia burujabetzan sakontzearen aldeko apustua, eta baita lurralde mailako ekosistema kooperatiboak (ESSEko eskaintza eta eskaria saretzeko) sustatzearena ere. Hortaz, esperientzia guztiak sareetatik sustatu ez diren arren, egitasmoek modu naturalean bilatu izan dute ESSEko sareetara gerturatzea, eskaintako alternatibaren anplifikazio estrategia gisa.

Jarraian xehatuko ditugu zehatzago ESSEan saretzeko arrazoiak, horietan partekaturiko dinamikak eta sareak sendotzeko begira eginiko gogoetak.

2.3.1. Erakunde atxikitze arrazoiak

Esan gabe doa egitasmoak ESSE sareen baitatik bultzatu izan diren kasuetan, erabaki naturalizat hartu izan dela bertan kide izatea.

“Ez zen ezta eztabaidatu ere egin. Eta igual hilabete batzuk beranduago sartu ginen, ez dakit... guretzako ya REASen parte ginen hasiera hasieratik, orduan... ofizialki ez geneukan eskaera eginda eta ez ginen parte baina bai. Ez zen kontraesanik egon, ez.” (Geltokiko kidea)

Bestalde, proiektuak sareetatik kanpo sustatu izan diren kasuetan, sareetara gerturatzeko arrazoiak artean erabateko kointzidentzia agertzen da: sarearekiko identifikazio politiko-ideologikoa. Zentzu horretan, egitasmoek gizarte mugimendu baten (ekonomia solidarioa edo sozial eraldatzailea) parte izatea bilatzen dute nagusiki, argudio bikoitz batekin: sareak egitasmoa ezagutarazteko eta sendotzeko kanal gisa ikusten dira (eragin biderkatzailea) eta halaber, egitasmoa sarean kideak kokapen politiko bat ematen dio merkatu-posizionamendu gisa opera dezakeena. Merkatu-posizionamendu honek ateak zabaltzen dizkie bezero-hornitzaile harreman berriak sortu edo dituztenak fidelizatzeke,

eta aldi berean, proiektu berrien aurkezpenerako ere abantailazko kokapena damaie, zenbait kasutan.

Bigarren mailako bestelako aldagai batzuk ere nabarmendu nahi izan dira, kidetu aurretiko igurikapen edo espektatiba gisa funtzionatzen zutenak, nola hala: i) ikuspegia partekatzen duten bestelako esperientziak ezagutu eta elkarlanak ahalbidetzea; ii) politikoki eragiteko gaitasuna irabaztea, dela lurralde-sareetan txertatuz edo lurralde hedadura handiago baterako pausua emanez, dela egitasmoa gehiago jendarteratuz edo dela erakunde publikoen aurrean interlokuzio gaitasuna (legitimitatea) irabaziz. Azken maila batean agertzen dira tresna mankomunatuak (finantzazioa, administrazioa, interkooperazioa, etab.) gauzatu ahal izango direnaren ideia ere. Jarraian aztertuko dugu igurikapen horietatik zeintzuk bete ahal izan diren gehiago, eta zeintzuk gutxiago.

2.3.2. Erakundeek kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisia

Kokapenari dagokionez, oro har, gertutasunezko harremanak nabarmendu dira, sareen zein egitasmoen misioen arteko bategite maila altuagatik nagusiki. Horrezaz gain, laginak hala behartuta, badira sareen baitan zentraltasun funtzioa betetzen duten egitasmoak (pertsona liberatuei sareen dinamizazioan eragiteko funtzioa emanez), badira sareetatik urrun xamar kokatzen direnak elkarlanerako zailtasun ezberdinak tarteko, eta ageri dira, orobat, bi norabidetan emaniko trantsizioak ere: sareen erdigunean egotetik autonomiarantzko joera izan dutenak, batetik, eta sareetatik urrun egotetik gertuago egoteko interesa agertu dutenak, bestetik.

Dudarik ez dago sareetan partekatzen den baliabideen eta dinamiken mailak zerikusi handia duela gutxienik bi aldagairekin: sareek beren kabuz duten trakzio gaitasuna, alde batetik, eta egitasmoek sareetan egoteko duten gaitasuna, bestetik. Aztertutako hiru sareetako bakoitzak ere izaera propioa du, errealitate sozioekonomiko ezberdinez osatua dago eta lehentasunen esparruan ere dinamika aldatu egiten dira batetik bestera. Nabardura horiek guztiak eginik, ESSEko sareetan gehien eta gutxien partekatzen denaren inguruko ikuspegi nahiko partekatu bat egon badagoela baieztatu genezake.

Gehien garaturiko dinamikei dagokienez, sare bakoitzak bere berezitasunak ageri ditu:

- REAS-en baitan erakundeek merkatu soziala da gehien aipatzen duten dinamika. Honen baitan sartu genitzake sarearen baitako erakundeek elkar ezagutzarako espazioak, lehentasunez elkarri salerosteko politikak, eta kasu batzuetan, proiektu partekatuak abian jartzeko elkarlanak. Honi loturik gehien agertzen den bigarren aldagaia espazio fisikoarena da: poloei lotuta (Ekonopolo Bilbon, Geltoki Iruinean) espazioaren bitartez lortzen da, arestian aipatu bezala, proiektua hobeto irudikatzea eta inter-kooperaziorako zenbait dinamiketarako oinarria jartzea. Horiez gain, komunikazio aldetik sareei eskerrak esperientziak gehiago eta hobeto edo jendarteratzen direla ere aipatu da, ESSE mugimenduaren parte kokatuz, eta nolabaiteko merkatu-posizionamendu irabaziz.

- Olatukoop sarearen baitan merkatu soziala agertzen da errepikatuenen artean eta horrezaz gain formazioak hartzen du berebiziko garrantzia. Nagusiki Koopfabrika ekintzailatza sozial eta kooperatiborako dispositiboaren erabilera seinalatua izan da egitasmo askoren mugarri gisa, proiektuak sendotzeko elementu gako moduan. Baina horrez gain bestelako prestakuntzak ere jaso izan dituzte saretik alor espezifikoaren gainean: berdintasun politikak, barne antolaketarako tresnak, etab. Hirugarren elementu nagusia finantza tresnena izan da, askok jo izan ez duten arren, Koop57k eskainitako finantzazioak zenbait proiekturen sendotzea eta jarraikortasuna (altxortegi tentsioak gaingiduz) ahalbidetu duelarik.

Dinamika nagusiak sintetizatze aldera, esan liteke sareetan nagusitzen dena elkarren arteko harremanak sendotzea dela nagusiki, eta hortik abiatuta sare bakoitzaren apustuak izan daitezkeela espazio fisikoak eta formazioan jarritako indarra, kasuan kasu.

Gutxien partekaturiko baliabideen artean REAS-en formazioa eta finantzazioa bezalako elementuak nabarmendu dira. Finantzazioak aparteko aipamena merezi du: erakunde askok joerarik ez duten arren mailegu bidez funtzionatzera, batek baino gehiagok aitortu izan du une larrietan finantzazio etikoetara jo izana eta horregatik “salbatu” izana, Goienerren kasuan 2021eko prezio energetikoen eztandaren kontestuan. Olatukoopen aldiz tresna mutualistak garatzeko zailtasunei erreparatu zaie asko, eta horren gaineko eztabaida maila bat ageri da, horien bideragarritasunaren ingurukoa nagusiki. Beste maila batean aipatu da intzidentzia politikoa egiteko dauden mugak, nagusiki erakunde publikoen aurrean lortu den aitortza eta legitimitate maila mugatuagatik

2.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak

Azken atal honen lanketarako kontuan hartu beharreko elementua da sareak sendotzeari begira egindako gogoeta maila erabat aldatzen dela sarearekiko gertutasunaren arabera. Sinpleki esanda: sareetan modu puntualean parte hartzen duten eragileek apenas duten ezer esateko sareen sendotze estrategiei buruz. Aldiz, sareen baitan kokapen zentralagoa dutenen artean, ikuskera ezberdinen arteko eztabaida mamitsuak ageri dira.

Lehen diagnostiko bat parte hartzearen ahultasunei buruz: gehienek beren parte hartze mugatua gaitasun falta propioetan kokatzen dute. ESSE-ko egitasmo asko eta asko kooperatiba txikiak dira, gihar ekonomiko handirik gabekoak, eta hortaz ESSEko sareetan parte hartzeko beharrezko baliabiderik (pertsonala, denbora, etab.) gabekoak.

“Errealitatean parte hartzen dogun erakundeetan askotan errekurtsuak falta diez sarera liberatzeko eta sare hori indartzeko. Oaintxe bertan egon da Olatukoopen hausnarketa estrategiko batean gobernantza eredu horizontala parte hartzailea sortzeko eta ez da irten, ez da irten indarrak falta diezako” (Goienerreko kidea)

Bestelako bi arrazoi ere kausi litezke argudioen artean: sareak egiten dien ekarpen mugatuarekiko pertzepzioa alde batetik, eta sareak parte hartzea bideratzeko dituen muga instituzionalak, bestalde.

Lehen arrazoi horien artean, desagokitze bat sumatzen da sareak eskaintzen duena eta egitasmoak behar duenaren artean. ESSE-ko sareak, orohar, inter-kooperazio errepresentatiborako espazio horizontal multi-sektorial gisa dihardute, ESSE-ren balio eta diskurtsoen sozializaziorako harraminta gisa, alegia. Identifikazio politiko-ideologiko bidez arrimaturiko egitasmoen artean inter-kooperazio ekonomikorako bestelako mekanismo sendoagoak garatzen ez diren bitartean, zenbaitek auzitan jar dezake sare horietan denbora inbertsio handiak egitearen interesa.

Bigarren maila batean ageri dira sareen parte hartzeko espazio edo dinamizazio esparruen inguruko gogoetak ere. Sare batzuen kasuan ia egitura propiorik ez dutelako, eta beste sareen kasuan lan talde teknikoa eta saretutako enpresen arteko harremanaz kezka agertzen delako, eztabaida hauen funtsa sareen izaera banatu edo zentralizatuan datza, azken finean.

Sareak sendotze bidean sare horien integrazio ekonomiko mailaren inguruan ikuspegi ezberdinak daude, sare horiek zertarako sortu zirenaren ikuspegiak ere ezberdinak direlako:

“Niretzat gehiago zeok sarearen hasierako ulerkera horrekin....esango nuke gehiago identifikatu dela lehenengo identitatea eta intzidentzia politikoa eta...hau da mugimendu bezala gehiago ulertu izan dela talde kooperatibo bat bezala baino, eta horrek eragiten dikela ba gehiago garatu izana diskurtsoaren, komunikazioaren eta identitatearen atala eta ez horrenbeste tresna konpartituena” (Biziolako kidea)

Dilema termino horietan planteatzea argigarria suerta liteke: mugimendu ala talde kooperatibo. Hau da, inter-kooperazio errepresentatiboa edo ekonomikoa, bietako zein bilatzen dute sareok? Edo biak aldi berean? Zein lehenetsiz? Zenbaiten iritzian Mondragon Talde Kooperatiboan garatu izan diren inter-kooperazio ekonomikorako tresna ezberdinak (emaitzen konpentsazioa, langileen birkokapenak, talde kooperatiboak, banka eta gizarte prestazio kooperatiboa...) erreferentzia interesgarriak diren bezala, beste batzuentzat zalantzarriak edo eskuraezinak dira:

“Iruitzen zait pixka bat ciencia ficción, hartzearena Mondragonek lortu dituen zenbait gauza eta saiatzea trasladatzen gurera, guk ez daukagu ez trinkotze maila, ez gaitasun organizatiborik eta ez daukagu baliabiderik (...) Beti hitz egin izan dira elkartasun ekonomikorako tresnak, nik dudak ditut... elkarri dirua uzteko tresna ekonomikoak, nik guk hemen daukaguna eukita eta Olatukoopeko enpresek oro har daukaten mugimendu ekonomikoa kontuan eukita, guretzako ez da oso interesgarria (...) pertsonen beharrianak asetzeko tresna mutualisten inguruan ere kontraesana sortzen zait ea zein punturaino guk egin behar genukeen edo sistema publikoa indartu behar genukeen” (Hiritik at-eko kidea)

Zalantzak bi alderditatik etor litezke: ereduaren (des)egokitasuna edo gaitasun finantzario faltagatik. Lagun Aro propio bat bilatu behar litzateke, edo erregimen orokorreko langile gisa kotizatu? Eta bigarren:

“Konpartitzeko eduki egin behar da, ez? Bestela alperrik...eta gero hor dago ba askotan kosta egiten dela diruaz hitz egitea, baliabideez hitz egitea...bada sektore nahiko zabal bat datorrena herrigintzaren olatu batetik (...) eta zenbait gauzen inguruan hitz egitea kosta egiten dek” (Biziolako kidea)

ESSE-ko sareetan herri mugimenduetatik sustaturiko zenbait enpresa ekimen egoteak, inpronta bat ezartzen du horien kultura enpresarialean, bai ikusi den bezala horien hazkunderako pizgarri eta egituretan, bai eta horien saretze dinamiketan ere. Saretze dinamika horien artean bi izan litezke galdera nagusiak: zer mutualizatu eta nola mutualizatu. Lehenari buruz aztertu da dagoeneko egitasmo horiek sareetan gehien mutualizaturiko baliabideak edo dinamikak merkatu soziala, espazio fisiko partekatua, prestakuntza eta komunikazioa izan litezkeela, eta askoz modu puntualagoan finantza tresnak.

Nola mutualizatu horretan mahai gainean jartzen dira sarearen koordinazio egiturak eta lidergoak. Sare batzuetan talde teknikoekiko oso iritzi positiboa ageri da, eta arazoa gehiago identifikatzen da sareko kide diren enpresen gaitasun faltarekin:

“Igual Olatukoopek egin zezakeen gehiago, baina es que gero atzean gauden sarekide guztiak ez baldin baditugu horiek bultzatzen ba azkenean da energia galtzea” (Hiritik at-eko kidea)

“Igual gehiago egin zitekeela edo? Baina, askotan niri iruditzen zait ere, igual egiten dutela sarekideok uste duguna baino gehiago. Eta kasu gutxiago guk egiten diogula.” (Geltokiko kidea)

Sare baten kasuan ikerketa lan honek bete betean harrapatu du barne berrantolaketa⁴ prozesu betean, non prozesuaren giltzarriak diren sarearen egituraketa, koordinazio esparruetako funtzioen definizioa eta lidergoen afera:

4 Ikerlan honek balidazioa jaso du Olatukoopen aldetik 2025ko apirilean eta bertan jaso dugunez, 2022an martxan jarritako berrantolaketa prozesuak bi emaitza esanguratsu izan ditu: i) alde batetik, “barne interkooperazio sareen” bitartez beregituratu da sarea bera, zenbait gai estrategiko (trantsizio ekosoziala eta elikadura, industria eta digitalizazioa, feminismoa eta anti-arrazismoa, lurraldetasuna eta tokiko sareak, proiektu kooperatiboen kudeaketa eta kultura) sarearen baiteko kideen lankidetzaren bitartez lantzeko; ii) beste aldetik, gobernantza aldetik figura berri bat ere gehitu da: lurralde/sektore-sareak. Beraz, esan dezakegu tokiko garapen eraldatzailea edo ESEren sustapena bere oinarrian duten proiektuentzat, sareak aukera berriak eskaintzen dituela egun.

“ (...) sarearen barruan zenbait gauzen gainean ikuskera ezberdinak, eta bai nabaritzen da ikuskera jakin bateko jende bat trinkotzen joan dela eta nire ustez, eta (...) sarearen parte handi bat patrimonializatzen iritsi da zenbaitetan. Osea, (...) sarearen aurpegiak zeintzuk dira? Eta da jende bat zor zaiola asko ze bestela sarea ez zen izango dena, baina da jende bat ez dena sareko langilea, baduena bere kooperatiba ere bai, eta batzutan ez dago oso argi zeintzuk diren berak sareko partaide gisa egiten dituzten gauzak eta noiz hitz egiten duen gure izenean...eta gero sarearen baitan egiten dituen harremanak, lortzen duen erreferentzialitatea, lanak...ze puntutaraino revierten en la red edo revierten en su campo de acción particular” (Hiritik at-eko kidea)

Nolanahi dela ere sareetako bakoitzaren barne egituraketaren ebazpena, prozesu horietan guztietan denboraren aldagaia agertzen da behin eta berriz, aldagai mugatzaile gisa, eta baita sareak sendotzeko politika publikoen esparrutik egin litezkeen ekarpenak ere

(...) ” ze guzti honen handicap-a edo txanponaren beste alde da guzti hau egiteko denbora asko behar dela, eta guri denbora falta zaigu, eta denbora hori edo politika publikoak daude edo ez da egingo (...) Politika publikoak behar dizkiagu, serioak, guzti honen sustapenerako. Katalunian ikusten ari gaituken loratze hau oso ondo zeok, eta politika publiko serioak baldin bazeudek seguraski honek izango duen garapena oso interesgarria izango dek (...) Lurraldean ekonomia soziala sustatzeko agente legitimatu eta finantzatuak, lurraldeko ekonomia sozialeko eragileak eurak bihurtzen ditu eta ez kapa intermedioak” (Biziolako kidea)

3. Finantzazio tresnak

3.1. Ereduaren oinarrizko ezaugarritzea

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Ekhilur, Fiare eta Koop57 egitasmoetako kideek aiptaurikoak baliatu ditugu. ESSE sareen logikan edo horien abaroan sorturiko finantzazio tresna nagusiek honako elementuetan ageri dute antzekotasun maila nabarmen bat:

Eskalatze Perspektiba:

- Erakunde guztiek agertu dute hazteko bokazioa, nahiz eta hazkunde horren nolakoan ezaugarri ezberdinak erantsi: “ondo” hazi, “zabalean” hazi edo “deshazteko” hazi, bezalako adierak baliatuz.
- Hiru kasuetan hazteko pizgarri nagusia ESSEko sareak sendotzean datza, eta gainera, hazkunde logikak bi aldean arteko elkarrekikotasun harreman sendoa ageri du. Finantza egitura horiek ESSEko erakunde bazkideen sare bat osatzen dutenez aldi berean, finantza tresnen bitartez ESSEko enpresak indartzea bilatzen den modu berean ematen da sendotze hau kontrako norantzan ere: ESSEko erakunde geroz eta indartsuagoen finantzazio behar handiagoen eskutik etorriko da finantza erakundearen kontsolidazioa bera.
- Estrategia nagusien artean Sakontze (*Depth Scale*) eta Zabaltze (*Breath Scale*) kategorietan barnebildutako estrategia ia guztiak identifikatzen dira. Esperientzia guztiek nahi dute euren oinarria zabaltzea, proiektuaren ezaugarri mailan aurrera egin eta erabiltzaile edo bazkide/bezero kopuruak handitzeko. Baina kasu honetan bereziki nabarmentzen dira *Scale Out* gisa izendaturiko estrategiak, hau da: dituzten erabiltzaile edo bezeroei eskaintako produktu eta zerbitzuen eskaintza hobetzea eta dibertsifikatzea, hain zuzen ere.
- Eskaintzaren dibertsifikazioan jauzi bat emateko, oinarria eta erakundearen arteko hazkunde akonpasatuaren beharra ere aipatzen da, baina beste zenbait esperientziatan bezero edo erabiltzaile gehiagori erantzun ahal izateko hazkunde organizatiboa da gailentzen den ikuspegia, oinarri sozialaren hazkunderik eman gabe ere.
- Inortxok ere ez du erreplikaren estrategia hobesten, erakunde mota horiek berriz hutsetik abiatzeak duen konplexutasuna dela medio, ez baita interesik agertzen lurraldez lurralde erakunde berri bat martxan jartzeko. Kooperatiba handiago baten “lurraldeko sukurtsal” gisa dihardutenentzat hazkundearen giltzarria gaitasun teknologikoa areagotzean datza, baita txanpon digitalaren kasuan ere.
- Herri erakundeek parte hartze puntuala ageri dute finantza erakunde aurrezle-mailagariaren artean, horien arteko ezaugarri maila baxua delako, baita ere “erabiltzaile” gisa jarduteko herri erakundeek duten kultura falta dela medio. Txanpon digitalaren kasuan, ordea, esperientziaren hazkundera bete betean agertzen da udal baten

aldeko apustuari lotuta, eta aurrera begirako hazkunde estrategia ere udalen bitartez eginiko hedapen gisa planteatzen da.

- Ardatz ekologikoak presentzia izan baduen arren esperientzia guztietan, horiek ez dira agertzen ESSEko sareetara atxikitze arrazoiaren artean.

Saretze Perspektiba

- Erakundeok ESSEko sareen artikulatzaile funtzioa betetzeak bereizten ditu. Finantza erakundearen kasuan, sare bakoitza finantza erakunde horietako bakoitzaren ardatzetik jaio eta garatu da, eta bataren hazkundeak bestearen indartzea ekarri izan du, bi aldeko noranzko argian. Txanpon digitalak ez du sakontasun maila honetako artikulaziorik agertzen sareekiko, baina bokazioa badu sareen baitako “pegamentu” funtzioa bereganatzeko, sareen baitan ematen diren hartu eman ekonomikoak txanpon digitalaren bidez egin daitezenean.
- Sareen artikulatzaile izaera honek oso gertu kokatzen ditu sareetan partekaturiko dinamiketatik: finantza erakundeek parte hartzen dute sareetan dinamizaturiko ekimen desberdinetan (nagusiki finantza etikoen sare sektorialaren bitartez bada ere), eta sareetako enpresa ia guzti guztiak dira finantza erakunde horietako bazkide (nahiz eta mailegu sistemaren erabilpena oso modu puntuallean egin). Txanpon digitalaren kasuan holakorik ez da antzematen ordea, gaur gaurkoz.

Azpi ereduen analisia

Finantza tresnen kategoria honetan sarturiko hiru erakundeak (Fiare, Koop57 eta Ekhillur) zenbait elementu komun partekatzen dituzten arren, hiru eredu ezberdin mahai gaineratzen dituzte, horietako bakoitzaren izaera juridikoa, objektu soziala eta negozio ereduaren erabat baitira ezberdinak, denak finantzen alorrean jardun arren:

- Fiaren hastapenetan fundazioa izan arren egun banku zerbitzuak (kontu korranteak, aurrezki kontuak, txartelak, maileguak, etab.) ematen dituen kreditu kooperatiba bat da, Banca Popolare Etica kooperatiba europarreko kide, aldi berean. Europa mailako 45.000 bazkide erabiltzaileko kooperatiba honetan, Fiarek Espainia mailako “sukurtsal” funtzioa betetzen du, 10.000 bezero (horietatik 4.000 bazkide) txertatuz kooperatiban. Kooperatiba europarraren organo sozialetan ere parte hartzea bermatzen du, Artezkaritza Kontseiluan gutxienik 2 kide dituelarik. Fiarek Espainian jardun ahal izateko CIF propioa izan arren, organizazioa bakarraren parte da. Era berean, Fiareren lurralde hedapena “tokiko sustapen taldeen” bidez gauzatu izan da, Espainiako erkidego ezberdinetan sustatzaile bolondresak saretuz, nork bere lurraldean sentsibilizazio eta bazkide berrien kaptazio funtzioak betetzen dituelarik.
- Koop57, bere aldetik, finantza zerbitzuak eskaintzen dituen zerbitzu kooperatiba bat da. Koop57 kooperatiba kataluniarreko kide da, eta beronen CIFa eta egitura operatibo-teknologikoa baliatzen du kasu honetan Euskal Herrian jardun ahal izateko. Zentzu horretan, finantza zerbitzuen kudeaketa Kataluniatik egiten da, eta “lurralde sailen” bitartez deszentralizatzen dena da erakunde bazkideekiko harremana eta

erabaki finantzarien gaineko erabakimena. Koop57, hortaz, Coop57ren lurralde hedapenaren emaitza da, eta sare propio bat osatzen du Euskal Herrian, bazkide kolaboratzaile (aurrezleak) eta zerbitzu bazkideez (mailegu hartzaile) osatua. Era berean, erakundearen funtzionamenduan langile bolondresen parte hartzea funtsezkoa da erakundea osatzen dute hiru organo nagusietan (Zuzendaritza, eta Batzorde Sozial eta Teknikoetan).

- Azkenik, Ekhi lur kontsumo kooperatiba gisa erregistratua dagoen Ekhi txanpon digitalaren erabiltzailez osaturiko kooperatiba bat da. Bilbon indarrean zen Ekhi tokiko moneta proiektuaren garapen teknologikoaren eskutik, txanpon digitala sortzeko jauzia egin zuten. Diru elektronikoko erakunde gisa eman zaio beharrezko kobertura legala, eta bazkideak herritar kontsumitzaileak zein merkataritza enpresak dira egun. Hernaniko herritarren kasuan ordainketak txanpon digitalean egiteak bonifikazio sistema batekin saritzen du herritarra, eta pizgarri horri esker lortu izan da komertzio zein herritarren aldetiko atxikipen handiagoa. Finean, Ekhi gaur egun ordainketa bitarteko bat da, kontsumitzaileen erosketak tokiko komertzio txikietara bideratzea asmo duena, nahiz eta egitasmo bezala ESSEko erakundeen arteko ordainketa sistema nagusia izatea bilatzen duen.

3.2. Eskalatze perspektiba

Atalaren egiturari jarraituaz, bi ardatz nagusiren bitartez jorratuko da multzo honen eskalatze perspektiba: erakundeok eginiko ibilbidearen berrikuspena, alde batetik, eta hartutako norabidearen analisia, bestalde. Azken puntu honen analisirako, elkarren arteko lotura sendoa ageri duten hiru aldagairen analisia burutuko da: hazkunderako pizgarriak, planteaturiko estrategia nagusiak, eta baliaturiko egituraketa motak.

3.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak

Multzo honetan barneraturiko hiru erakundearen dimentsioak eta hazkunde ibilbideak erabat dira ezberdinak beren artean. Fiareren kasua aztertu behar litzateke, alde batetik, eta Koop57 eta Ekhiurrena bestalde.

Lehenaren kasuan, fundazio izatetik banku izatera igaro zenetik (2014) gaur arteko hazkunde esanguratsua izan du: 40 milioiko kapital soziala izatetik 300 milioia izatera egun, 8 langiletik 35era, eta estatu osoan 10.000 bezerorekin dihardu lanean, horietatik 4.000 direlarik bazkideak. Banca Popolare Eticaren agente gisa jardun zuen Fiarek lehen 12 urtetan (2002-2014), fundazio moduan sentsibilizazio lana egitea zuelarik eginkizun nagusi. Baina negozio terminotan irismen mugatuko urteak izan ziren, inork gutxik ireki nahi izaten baitzuen kontua Italiako kreditu kooperatiba batean. Lehen mugarrira 2015an emango da, Bilbon bulegoa ireki eta produktu bankario propioen eskaintzarekin hasiz (kontuak zabaltzea, txartela izatea, maileguak ematea, etab.). 2021ean ICO erakundeak emaniko bermeekin sendotasuna irabazi zuen banku gisa. Hortik aurrera, lurralde ezberdinetan bulegoak zabaltzen dihardute, tokian toki dituen “tokiko sustapen taldeen” bitartez lantzen den masa kritikoaren arabera (Madril, Bartzelona, Sevilla...).

Bezere kopurua etengabe baina modu neurtuan hazten badoa ere, Fiarek ortzi mugan argi ditu bere hazkundearen helburuak: 500 miloiko kapital soziala eta 50 langileko plantila. Horretarako ordea, aurrerago ikusiko den moduan, bezere gehiago baino bezere “hobeak” dira bilatzen direnak, gaitasun (eta beraz premia) finantzari handiagoa duten erakundeak, hain zuzen ere.

Beste bi finantza tresnen kasuan, horien bilakaeraren logika gehiago hurbiltzen da lehen multzoko (interes komunitarioko) erakundeen logikara: masa soziala handitzea bilatu izan duten erakundeak dira, egitura oso ahulen bitartez. Bien kasuan jardunaldi osoko langile bakarra da plantilan diharduena (edo bi langile arduraldi partzialean), eta aldiz oinarri sozialaren hazkundera jarri izan da gaur arte jomugan: lehenak 276 bazkide kolaboratzailek (aurrezle) eta 68 zerbitzu bazkidek (mailegu hartzaile) osaturiko oinarri soziala du gaur egun, eta bigarrenak urte gutxiren buruan (2019-2024) 50 bazkide izatetik 650 herritar eta 85 komertzio inguruko sarea osatzea erdietsi du. Bi kasuetan Euskal Herria jotzen dute hazkundearen marko territorial gisa (Hego Euskal Herria Ekhilur-en kasuan, Iparraldeko Eusko proiektuarekin lehiarik sortu ez dadin) eta masa sozial oso zabal izatea da interesatzen zaiena, ahalik eta herritar kontsumitzaile edo aurrezle txiki gehien erakartzea proiektura.

Ibilbide ezberdina egin duten hiru esperientzia horien artean, alabaina, identifika litezke zenbait elementu mugarri nagusi gisa identifika genitzakeenak:

Taula: Finantza egitasmoen mugarri nagusiak
Mugarri nagusien identifikazioa
Sarrera oztopoak eta dependentzia organikoa
ESSEko sareekiko elkarrekikotasuna
Gutxieneko masa kritikoa eta konfiantzaren aferra
Herri erakundeen inplikazioa
Zerbitzuaren dibertsifikazioa eta gaitasun teknologikoen garrantzia

Iturria: egileek egin.

3.2.1.1. Sarrera oztopoak eta dependentzia organikoa

Interes komunitarioko lurralde ekosistemen aldean, ESSEko finantza tresnek lurralde mailan atxikipen soziala irabaztea bilatzen badute ere, ez da oinarri sozialaren hazkundera proiektua bideragarri egiten duena, neurri handi batean “matrize” funtzioa betetzen duen kooperatiban txertatua egotea baizik.

Ekhilur-entzat aplikagarria ez den arren, bai Fiare eta bai Koop57k beren “aterki organizatiboari” eskerrak jarduten dute: lehena kreditu kooperatiba europarreko bazkide da, eta bigarrena Coop57 bigarren graduako kooperatibako bazkide. Horiekiko duten

dependentzia organikoak ahalbidetzen du horien jarduna, eta hargatik, horietako inork ez du aukeratzat jo izan beste enpresa bat sortu eta lehenarekin kidetzearena, kasu honetan, finantzen esparruan jarduten hasteak dituen “sarrera oztopo” nabarmenengatik (nagusiki gutxieneko kapital sozialaren osaketari dagokionez).

Era berean, eta logika berari eutsiz, Fiare zein Koop57k lurralde mailako hedadura bultzatzen dutenean, ez dute euren kontrol gaitasunaren kaltetan izango den egituratze eredurik planteatzen, sentsibilizazio eta kaptazio lanak dira deszentralizatzen direnak, ez inola ere kudeaketari loturikoak:

“Ez da beste lurraldeko indarrekin berritzen, ez ez...Hemendik sortzen da eta hemendik kontrolatzen da” (Fiareko kidea)

Erakunde handiago baten parte izanda ere, Euskal Herriko “sukurtsalei” egozten zaizkien eskumen eta erabakimen mailak ere ezberdinak izan litezke. Fiarek, esaterako, deszentralizazio maila erabatekoa ageri du: bere CIF propioak izanik, produktu bankario propioak diseinatu, merkaturatu eta kudeatzen ditu eta bere lehentasun estrategikoak beronek zehazten ditu (azken urteetan erabilera lagapeneko etxebizitza kooperatibei maileguak eskaintzea, edota energia berriztagarriak edo mugikortasun elektrikoaren lan ildoak hartzea, kasu). Ordea, Fiarek lorturiko bezero eta bazkideak Banca Popolare Éticako erabiltzaileak bihurtzen dira automatikoki, eta Fiarek organikoki horien interesak babesten ditu kooperatiba europarraren gobernu organoetan.

Koop57ren kasuan, ordea, deszentralizazio maila mugatuagoa da: egitura bakarra da finantza zerbitzuen kudeaketaz arduratzen dena (egoitza Bartzelonan duen Coop57), eta lurralde sailen bitartez hedatzen da proiektuaren masa soziala estatuan zehar, behetik gorako logika batean, soilik lurralde bakoitzak agertzen duen dinamismo propioari erantzunez. Lurralde sail bakoitzari bi eginkizun nagusi delegatzen zaizkio: lurraldeko erakundeekiko harreman zuzena izatea, batetik, eta finantza eskaeren gaineko erabakimena, bestalde. Koop57k bere Batzorde Sozial eta Teknikoen bitartez erabakitzen du nork hartzen duen parte sarean (eta nork ez) eta nori ematen zaion mailegua (eta nori ez). Lan hori guztia, gainera, apenas pertsonal propioarik gabe (langile bat) eta nagusiki bolondresen eskutik egiten da (guztira 15), Koop57n kideaturiko kooperatiba ezberdinetako pertsonen laguntzarekin, hain zuzen ere. Badago, hortaz, negozio ereduaren zati garrantzitsuen delegazio maila altu bat (bazkideztan eta kredituen arrisku analisian) baina kudeaketa osoa erakunde zentraletik bideratzen da.

Autonomia organikorik ez izateak, ordea, ez du beren hazkunde helburua oinarri sozialaren hazkundera mugatzen. Kasu guztietan aitortu izan da bi hanken gainean ibili beharreko hazkunde dela bilatzen dena: oinarri sozialarena bata, eta honek berekin ekarriko duen hazkunde organizatiboa, bestea. Bi hanka horiek sendotzeko estrategietan dauden ñabardurak aurrerago azalduko badira ere, aurreratu genezake multzo honetan kokatu genitzakeela bi hankak batera hazi beharraren pertinentzia bereziki azpimarratzen duten diskurtsorik argienak. Beste multzoetako eragileen artean erakundeak hazteko errezeloa da nagusitzen den perspektiba, eta beraz, erreplikarena lehenesten da estrategiarik efizienteen gisa. Multzo honetan aldiz, eta ziuraski jarduera hauetan hasteak gainditu

beharreko sarrera oztopoen konplexutasuna dela kausa, erreplikaren bidea bazter utzi eta erakundea haztea oinarri soziala haztearen beharrezko ondorio gisa ikusten da.

3.2.1.2. ESSEko sareekiko elkarrekikotasuna

Saretze perspektibaren atalean sakonago azalduko den arren, agerikoa da finantza tresnen mugari garrantzitsuenetako bat ESSEko sareen parte izatea dela, Ekhilur-en salbuespenarekin.

Fiare zein Koop57, hurrenez hurren, Reas-Euskadi eta Olatukoop sareen abaroan garaturiko proiektuak dira. Hainbestekoa da elkarrekikotasun maila ze sareak baitira finantza tresnetako bazkide, finantza tresnak sareetako bazkide diren aldi berean. Baina areago: finantza tresna horietako bakoitzak ESSE-ko erakundeen sare bat osatzen du, bere horretan, eta bere eginkizun nagusia ESSEko erakunde horien hazkunde prozesuak (edo krisi puntualak) finantzatzen laguntzea litzateke.

Finantza tresnen bitartez, beraz, ESSEko erakundeak indartzea da bilatzen den helburu nagusia, baina elkar-elikatze harreman honek era berean jarduten du aurkako noranzkoan ere: zenbat eta sendagoa izan ESSEko erakundeak, orduan eta proiektu konplexuagoetan sartzeko moduan izango dira, eta beraz, orduan eta finantzazio premia handiagoei aurre egin behar izango diete. Premia horixe bera da finantza tresnen bideragarritasunaren gako nagusietako bat: ESSEko erakundeek eska ditzatela kreditu kopuru gehiago eta handiagoak, horrek berak eragingo baitu positiboki edo banka negozioaren marjenetan (Fiareren kasuan) edo aurreztutako kapital sozialaren benetako erabilpenean (Koop57ren kasuan).

Ekhilur-ek, alderdi honetan, oraingoz bigarren mailako papera jokatzen du, ESSE erakundeek erabili ere ez baitute egiten euren arteko elkartruke ekonomikoetan. Aurrerago ikusiko denez Ekhilur-en benetako bokazioa lehen fase batean zirkuitu ekonomiko alternatiboak jostea izan arren, eta aipaturiko bi sareetako kide izan arren, oraindik orain bere erabilpena ez da orokortu ESSEko erakundeen artean, konfiantza faltagatik.

3.2.1.3. Gutxieneko masa kritikoa eta konfiantzaren afera

Jakina da dirua konfiantzan oinarrituriko konbentzio soziala dela. Jendearen aldetiko konfiantzarik eskuratzen ez duen ezein finantza tresnak, nekez du aurrera egingo. Konfiantza lortzeak, ordea, gutxieneko masa kritiko bat kudeatzea eskatzen du, eta gutxieneko hori lortu arteko bidea, derrigorrez, arriskuak asumitzeko prest dauden pertsona eta kolektiboen atxikipen bidez gauzatzen da.

Aztertutako hiru kasuetan konstante moduan agertu izan den elementua da: ESSEko erakundeak, oro har, dirua maileguan hartzeko jarrera uzkurra agertu ohi dute. Ez dute finantza mendekotasun larregizkorik izan nahi izaten. Dela finantza erakunde tradizionalen jardueretik mesfidantzaz, dela egitasmo ahulak izanik arriskuarekiko herabe agertzen direlako edo egitasmoen burujabetzaren (edo autonomiaren) bermeak

finantza menpekotasunak alboratzera daramatzalako, oro har ESSEko sareetan diru gutxi eskatzen da maileguan.

Diagnostiko hori bera baieztatzen da bi esperientzia mailegarietan: Koop57ren lehen urteetan handiagoa zen bazkide kolaboratzaileen bitartez aurrezturiko kapitala, zerbitzu erabiltzaileek eskaturikoa baino. Azken urteetan bazkideturiko zenbait esperientzien finantzazio premia handiagoari eskerrak (Biziola, Goiener, Katakarak, Aiaraldea Ekintzen Faktoria....) orekatu ahal izan da balantza hau. Fiareren kasuan ere antzeko eran: aurrezki txiki bat ireki nahi duten herritar asko gerturatuagatik, Fiarek argi du bere negozioa mailegu eskatzaile handien baitan dagoela, eta ez aurrezle txikietan.

Ekhilur-en kasuan modu esplizituan izendatzen da proiektuen kontsolidazioa horiei atxikiriko gutxieneko masa kritiko baten eskutik datorrela, eta gaur gaurkoz, ESSEko sareen aldetik ez dela sumatzen Ekhiarekiko gertutasun handiegirik, ez eta beronen legitimaziorako ildo argirik.

3.2.1.4. Herri erakundeek inplikazioa

Finantza tresna horien lurralde ekosistemetan erakunde publikoen inplikazioa ere identifikatu izan da, esangura ezberdinarekin: Fiare eta Koop57ren kasuan parte hartze hau ia hautemanezina izan bada ere, Ekhilur-en kontsolidazioan berebiziko papera izan du Hernaniko udalak.

Lehen bi kasutan, beraz, proiektuen lerrokatzen maila apala aipatzen da. Udalek ez dute tresna horiekiko ezagutza handirik, ez eta horienagana jotzeko ohiturarik ere. Koop57-ren kasuan hitzarmena egina dago Udalbiltza udal sarearekin, baina inplikazio praktikoa argirik gabe. Fiareri dagokionez, berriz, Eusko Jaurlaritzak finantza etikoen erabilpena sustatzeko mozioak onartuagatik, udal gutxi batzuk dira bazkide Fiareren kasuan, aurrezki gutxi batzuekin, apenas eskatzen duten krediturik eta Kontratazio Publiko Arduratsuko markoan klausula sozialen aplikazio bidez ere apenas aurreratu den finantza etikoen eskakizunean. Udalen funtzioa gehiago hautematen da erraztatzaile edo bitartekari rolean, lurralde proiektu konkretuen orientazio lanean, eta ez hainbeste finantza etikoko erabiltzaile gisa.

Ekhi txanponaren oinarri sozialaren hazkundera, ordea, Hernanin izan duen harrera onak azaltzen du nagusiki eta hemen udalak jokaturiko papera bereziki izan da esanguratsua. Alde batetik, udal mailan ESSE sustatzeko politika publikoen markoan (Hernani Burujabe estrategian) Ekhi txanponari toki zentrala eskaintzeak egitasmoaren sozializazioan urrats garrantzitsua ahalbidetu du. Beste alde batetik, udalak diruz lagundu ditu proiektua herritar zein merkatarientzat erakargarriagoa izan zedin gainditu beharreko hastapeneko hainbat kostu: Hernaniko herritarren lehen urteko bazkidetze kuotak beregain hartu ditu, alde batetik, eta merkatariek eskainitako “bonifikazio sistema” ere finantzatu du, beste aldetik. Udalak azken bide honetatik eginiko inbertsio horien itzultze tasa oso altua izanik ere (udalak jarritako euro bakoitzeko 10 euro baino gehiago sartzen dira Ekhi txanponetan komertzioetan), beharrezko erabakitzat jotzen da merkatarien atxikipena sustatzeko. Hemendik aurrera ere, Ekhilur-ek duen hazkunde estrategia udalen atxikipena lortzearen eskutik doa.

3.2.1.5. Zerbitzuaren dibertsifikazio premia eta gaitasun teknologikoen garrantzia

Aztertutako hiru esperientzien kasuan gaitasun teknologikoak baldintzatzen du esperientziaren arrakasta. Ekharren kasuan ezinbestekoa da. Txanponaren digitalizazioa seinatzen da proiektuaren mugari nagusi gisa, baita horretarako lortu beharreko bi betekizun teknologikoak ere: diru elektronikoko entitate gisa aitortza legala jasotzea eta aplikazio teknologikoa garatzea ordainketa sistema gisa erabilia izan dadin. Behin gaitasun teknologiko horiek lortuta, proiektuaren eskalagarritasuna ere garapen teknologiko berrien baitan ikusten da: txanponaren oxidazioa edota interesik gabeko maileguak ematea dira aurrera begira identifikaturiko urratsak, denak ere euskarri teknologiko berrien eskutik etorriko direnak.

Fiare eta Koop57ren kasuan, aldiz, erakundearen operatibitatea bera enpresa “matrizeek” garaturiko aplikazio teknologikoetan oinarritzen da. Aurrera begira planteatu litezkeen dibertsifikazio estrategiek ere euskarri teknologikoen aurrerapenen eskutik etorriko dira.

3.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena

Jarraian aztertutako dira finantza egitasmo horietako bakoitzak dituen pizgarri eta mugak, hazteko hautaturiko estrategia nagusiak eta baliaturiko egitura nagusiak.

3.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak

ESSEko finantza tresnen pizgarri nagusia, sortzeko arrazoia edo *leitmotive* bera, ESSEko entitateak, eta horien inguruan artikulaturiko komunitateak eta lan ildoak sendotzea da. Komunitate horiek sendotuz, halaber, maila sakonagoko gizarte eraldaketa prozesuetan eragitea da bilatzen den azken helburua: pobrezia egoerak arintzea, gizarte bazterketan diren pertsonen gizarteratzea, trantsizio ekosoziala, etxebizitza alternatibak sortzea, etab. luze bat.

Interes komunitario eta orokorraren arteko uztarketa argi baten aurrean geundeko beraz: gizarte eraldaketan eragin nahi da ESSE-ren inguruko komunitate eta jarduerak sostengatuz. Baina era berean, komunitate horiek indartzeak finantza tresnen interes mutualak ere asebate ditzake, arestian aipaturiko elkar-elikatze eta elkarrekikotasun harreman sendoen bidetik.

Interes horiek guztiak nola formulatzen diren, eta horietako bakoitzari nolako ponderazioa eman dakiokeen ikusteak ere badu bere interesa. Lehen kasu hauetan argia da interes komunitarioaren gainezarpena, komunitate gisa ESSE sareak eta horietan atxikitako proiektu eta pertsonak kokatuz:

*“Hazkunderaren helburua nik esango nuke dela ahalik eta proiektu gehien babestea edo laguntzea, edo behar horiei erantzutea. Horrek ekartzen duena da (bazkide) kolaboratzaile gehiago izatea”
(Koop57ko kidea)*

“Ekonomia errealeko geroz eta zati handiago hartu, hobeto (...) guk gure burua ikusten dugu izan daitekeela etorkizunean, lortzen badugu zabalkunde hori, nolabait pegamentu bat izateko Reas eta Olatukoopen egon daitezkeen proiektu ezberdinentzako” (Ekhilurreko kidea)

Bigarren kasu honetan ordea, hirugarren pertsonen mesedetan jardun nahia nabarmentze da gehiago, interes orokorretik gertuago kokatuz, beraz:

“Gure kasuan, helburua ez da mutualista, ez da kooperatiba baten helburua hori elkarrekin ipintzea ba nik lana lortzeko edo nik produktua merkeago lortzeko....hemen da solidaridad descentrada, ni partaide egiten naiz gizartea hobetzeko, beste batzuei bizitza hobetzeko: ingurugiroa, pobrien egoera, etxebako dauzenen eskubideak defendatzea...beti da hirugarren batena, orduan normalean ez dago helburu pribatu bat. Gero barruan egonda lortu ahal dozuz beste helburu batzuk zureak direnak” (Fiareko kidea)

Interes mutuala aitor dakioken arren azken esperientzia horri, orokorrean mozkin asmorik gabeko erakunde diren neurrian ez da interes mutuala erakundeon pizgarri nagusia, ez bada gizarte eraldaketari eta alternatiba ekonomikoei loturiko irismen sakonagoko aldaketak sortzea, non eta sistemaren muinean, dirua eta finantza sisteman, hain zuzen ere:

“eta pixka bat horrera goaz, guk uste dugu diruaren ezaugarriak aldatuta, eredu ekonomikoaren portaera aldatu dezakegula. Orduan guk aurreikusten dugu gure sistemaren inplementazio osoa egiten dugunean (...) gure helburua da lortzea eredu ekonomiko bat gure dirua erabiltzen duna eta kapaza dena hazkunderik gabe funtzionatzeko, inkluso deshazkunde batekin kapaza dena funtzionatzeko, eta ez duena krisialdi bat sortuko sisteman (...) Da gauza bat gaur egun hainbat deshazkunde politikak planteatzen direnean, da gauza bat inor ez dana sartu oain arte” (Ekhilurreko kidea)

Helburu politikoak errentagarritasun helburuen aurretik jartzea berekin dakar, espero izatekoa den moduan, egitasmo hauetan identifikatzen diren hazkunderako auto-mugapenen zerrenda garrantzitsua izatea. Auto-mugapen deritzogu ezintasunak ez baitatozkie berezko gaitasun faltagatik, edo merkatuen eskakizunei erantzun ezinetik. Hazteko mugapen nagusiak beren objektu sozialetik bertatik datozkie: soilik sortuak dira ESSE logikan eta gizarte eta ingurugiro ikuspegitik baliagarriak diren egitasmoak finantzatzeko, edozein dela ere horien errentagarritasun finantzaria. Kreditu sistemen bidez finantza ditzaketen egitasmoen markoak beraz, auto-mugapen etikoak zedarritzen ditu, irizpide ekonomikoek mugatu beharrean. Finantza erakunde anomaloak dira, inondik ere.

Auto-mugapen etikoan aferak mugatzen ditu hortaz erakunde hauen hazkunde aukerak, alderdi ezberdinetatik mugatu ere.

Bada erakundeen tamaina optimoaren inguruko gogoeta bat (interes mutualeko) kooperatiba handietan identifikaturiko desafekzio kooperatiboko eztabaidei oso lerrokatuak:

“Ez da egitura bat pertsona askorendako. Ze galtzen da partaidetza seguru” (Fiareko kidea)

“Asko hazten bagera igual liberatu bakarrarekin ezingo zan kudeatu guzti hau. Orduan asanbladak, estruktura, pixkat organigrama berpentsatu beharko zan eta nik uste bagaudela iristen puntu horretara... ba nola kudeatu guzti hau asko hazten bada, oinarri sozial asko badago, parte hartzea...” (Koop57ko kidea)

Erakundeen tamainari buruzko kezka berdina egiten da erakundeen oinarri sozialari dagokionean ere, ez da edozein motatako bezero profila erakarri asmo dena egitasmo horietara. Adibide adierazgarrienetako bat 2008ko finantza krisiaren ostean Fiarek jaso zuen bazkidetze eskakizun oso garrantzitsuaren aurrean harturiko jarreraren ikus liteke:

“Uholde hori bazegoen, baina benetan motibazioak ez ziran guk nahi genduzenak....(zuk gorrotatzen dozu beste banku bat, eta zatoz hona eta eskatzen dozu: nik gurot debalde (...)) eta gurot fondoak eta irabazi nahi dot fondo horiekin ez dakit zer... baina niri ez saldu preferenteak! Baina zu ez zara banka etikaren bezero mota bat!... (...) ordun guk ez dogu halako bezerorik nahi, gu beldur geuden ze zatorren jendea ez zatorren kooperatiba batean parte hartzeko, ez zatorren militante moduen gizarte aldatzeko”. (Fiareko kidea)

Zertara datorren argi duen bezeroaren profila da hortaz interesatzen dena, eta ez edozein. Honek berekin dakar gainera, banka negoziara dedikatzen den erakundearen kasuan, bazkide edo bezero kopurua hazteak ez duela automatikoki negozioaren sendotze finantzaria esan nahi, ezpada aurkakoa:

“Urtero Triodosek bezeroak galtzen ditu, txarto dabil? Ez, hazi dira gehiegi eta orduan orain galdu behar dabe apur bat ba normaltasunera heltzeko. Horregatik dinotsut, inportanteena ez da haztea, inportanteena da haztea ondo. Ta nire ustez garai hartan haztea uholde bat zatorrelako ez zan ondo haztea, kudeaketa ikuspuntutik” (Fiareko kidea)

Adierazgarriak dira beraz, finantza etikoen kasuan, 2008ko finantza krisitik ateratako irakaspenak: kuantitatiboki (bezero kopuruan) hazteak, egitura aldetik hazi beharra dakar (sukurtsalak irekiz eta lan taldeak handituz) baina ez negozio bolumenean haztea, derrigor. Negozio bolumena emandako kreditu kopuruaren arabera baina kasu honetan, eta ez aurrezturiko kapitalaren arabera. Hor gerta litezkeen desdoikuntzen ondorioz (larregizko egiturak mantendu ezina), “ondo” haztea hobesten da “asko” edo “azkar” haztearen orde. Eta “ondo” hazte horretan barnebiltzen dira hazkundearen hainbat eta hainbat aldagai kualitatibo: bazkide profil egokiak erakartzea, poliki haztea erakunde parte hartzaileak izaten jarraitzeko, organizazioaren hazkundera oinarri sozialaren zabaltzearen eskutik etortzea, etab.

Hazteko bestelako mugen atalean gehien nabarmentzen den elementuetako ba da, orobat, ezezagutzaren gaia, gizarteak oro har baina baita ESSE-ren baitako erakundeen aldetik ere.

“Hasieran oso lotuta ginan, bazkide bezala sartu ginen Olatukkopen eta orduan asko iristen ziren Olatukkopen Koop57 ezagutzen ez zutenak. Eta esango nuke gaur egun badaudela Olatukkopen Koop57 ezagutzen ez duten entitate bat baino gehiago” (Koop57ko kidea)

“Goienarren hasieran e bai berdina gertatzen zen. Juten ginan, azaltzen genun, ze ondo ze polita, baina gero kontratua ta egiteko egon behar zinen beaien gainian, ez zan hain errexa. Gauza da behin Goienarrek masa kritiko bat hartu zunian, gertatzen da guk deitzen dioguna “el fenómeno del caballo ganador” (...) Guk ikusten dugu Ekhilurrekin antzeko gauza bat gertatzen dela. Behin proiektuak lortzen dutenean masa kritiko bat edo entitate minimo bat, autosufizientzia ekonomiko bat edo masa sozial haudni bat edo, orduan jendea hasten da gehiago fijatzen proiektuan eta errexago sartzen dia” (Ekhilurreko kidea)

3.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak

Aurretiaz aipatu moduan, multzo honetako erakundeak dira erreparorik gabe oinarritik zein erakunde bera hazteko bokazioa ageri dutenak, nahiz eta hazkunde horiek automugapen etiko zorrotzen baldintzapean eman nahi diren. Zentzu horretan, teoriarik finkaturiko Sakontze zein Zabaltze estrategia oro jotzen dira interesgarritzat, erreplikarena salbu, negozioa berriz hutsetik hasteak dituen hastapen kostu altuegien ondorioz.

Bi hanketako estrategia honen baitan, beraz, bi bidetan egin nahi da aurrera: alde batetik oinarri soziala zabaltzea nahi da, finantza etikoen esparrura ahalik eta herritar eta erakunde gehien erakarritik finantza sistema kapitalistaren deslegitimatze soziala eta ahultzea materiala bilatzen baita. Sakontze estrategietan (*deep scale*) indar egitea hortaz oso beharrezkotzat jotzen da proiektuaren sozializazioarako eta intzidentzia politikoari dagokionean, baina ez hainbeste proiektuen bideragarritasun ekonomikoari

begira. Bigarren honi erantzunez gehiago seinalatzen dira *scale out* kategorian txertatu genitzakeen dibertsifikazio estrategiak: bezero berdinei produktu gehiago eskaini ahal izatera bideraturiko esfortzuak, hain zuzen ere, bezero ahalik eta potenteenak eskuratze aldera.

Puntu honetan, ordea, hazkunderako ikuspegi ezberdinak lantzen dira Fiare eta Koop57ren kasuan, nagusiki lehenak banka negozioan diharduelako, bigarrenak ez bezala.

Fiarek oso garbi du bere hazkundera nondik etorriko den:

“Bueno bi aldetatik. Alde batetik banku baten indarra da euren kapitala. Zenbat eta kapital gehiau orduan eta kreditu gehiau emon ahal dozu. Normalien bazkide gehiau esan nahi dau ezagutza hobiaue, presentzia haundiaue baina ez dau esan nahi diru gehiau. Bazkide berriek gitxiengoa ipintzen daue kasu honetan (...) ordun guk behar dogu jende gehiau bezeroak izateko baina gero behar dogu bazkide potenteak diru gehiau ipintzeko. Dinamika biak behar doguz. Eta gauza bera: guk behar doguz erakunde gehiau kreditu gehiau emoteko, baina baita ere gurekin lan egiten dutenek gauza gehiago egitea gurekin” (Fiareko kidea)

Koop57ren logika, ordea, oso da bestelakoa: mozkin asmorik gabeko erakundea da, finantza zerbitzuak ematen dituen baina interesik gabe, eta gainera, asko baliatzen dena borondatezko lanean, eta beraz, aurrezle txiki askok osaturiko oinarri soziala ahalik eta zabalena izatea da lehenetsitako estrategia:

“Hor datu curioso bezala hasieratik muga bat zegoen aurrezteko kantitatean. Hau da, ez da interesatzen egotea hiru bazkide jarriko dituztenak bi milioi euro, ez? Horregatik goitik muga bat dago interesatzen zaigulako oinarri sozial oso zabal bat edukitzea, jendeak beraien aurrezkia, txikia bada ere, jartzea, baina horien artean pertsona asko egotea. Hazkundera ez izatea aurrezketan bakarrik baizik eta oinarri sozialean (...) Azkenean irabazi asmorik gabeko entitate bat gara eta helburu bakarra da horrelako proiektuak aurrera ateratzea. Horregatik ere bai adibidez mailegu bat behar denean ematen da baina entitate horrek beste era batera lortzen badu dirua lehenengo momentuan itzultzen du dirua eta ez du inolako kosturik ez ezer. Koop 57 poztu egiten da inkluso entitate horrek ez duelako gehio behar diru hori edo laguntza hori.” (Koop57ko kidea)

3.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredua

Atal honi dagokion analisia aurretiaz burutu dugu azpi-ereduen analisisan eta baita dependentzia organikoaz eginiko argibideetan egindakoan. Laburbilduz, Fiare zein Koop57k antzeko eredu bati jarraitzen diote: organizatiboki erakunde handiago baten parte

dira, autonomia maila ezberdina dutelarik kudeaketari dagokionean, eta dependentzia organiko hori uztartzen dute oinarri soziala areagotzeko sustaturiko lurralde boluntario taldeen (“lurralde sail” edo “tokiko sustapen taldeen”) bitartez.

3.3. Saretze perspektiba

Talde honen multzokatze ezaugarrietan zein erakundeen hazkunde mugarrietan nabarmendua izan da orain arte esperientzion elementu bereizgarrienetakoa ESSEko sareetan jokatzaren duten papera dela, bai eta ESSE sareek erakunde horien bilakaeran.

Multzo honetan beteko litzateke, hortaz, inon betetzekotan gure ikerketa lana gidatzen duen ikerketa hipotesi nagusia: ESSEko sareek izan duten garrantzia ESSEko erakundeen hazkunde prozesuetan. Kasu honetan, ordea, kausalitateak bi noranzkoetan eragiten duela ikusi da, finantza tresnen sendotzeak eragin baitu ESSE sareen kontsolidazioa bera ere. Ñabardurak, ordea, egin beharrekoak dira, azterturiko hiru kasuetan sareekiko nagusitu den ulerkeraren inguruan, alde batetik, eta teoria eta praktika errealaeren arteko distantziaren gainean beste aldetik.

3.3.1. Erakundeen atxikitze arazoak

Finantza tresna eta sarearen arteko artikulazio mailarik sakonena ziuraski Fiare eta REAS-Euskadi sareen artekoa litzateke. Sarea banku etikoaren aurrekoa izan arren (5 urte lehenago), hasiera hasieratik elkarrekin egindako ibilbide baten historiaren aurrean geundeke: REAS izan zen Fiareren hiru erakunde sortzaileetako bat, eta geroztik toki bat izan du beti Fiare-ko “Lehentasunezko Bazkideen Mahaian”. Bazkidetza gurutzatuak dituzte bi erakundeek bata bestean. Lotura areago doa, ordea: Fiareren enamuina REAS-Euskadiren baitan garaturiko “elkartasunezko maileguen” dinamikan kokatzen da. Sarearen baitan sorturiko funts mankomunatu horien eskalatzeko estrategia moduan interpretatzen da banku etikoaren garapena. Paradoxikoki, hortaz, erakundea da sarea eskalatzeko baliaturiko tresna kasu honetan, eta ez alderantziz.

Baina kontrako noranzkoan ere, jakina da Fiarek bere eginkizuna kontsolidatu ahal izan duela parte handi batean REASeko kide izatearen kausaz. Sare honetakoak baitziren, hasiera hasieratik, Fiarek izan dituen bazkiderik sendoenetakoak, nagusiki hirugarren sektoreko enpresa indartsuei esker (Peñascal, Sartu, Emaus, Cáritas, etab.) Era berean, GIZATEAn bilduriko laneratze enpresa asko eta asko REASeko erakundeen bitartez sustatuak izan dira, eta Fiareren mailegaturiko kapitalaren parte esanguratsu bat enpresa horietan sartu izan da. Gainera, REAS sareak bertan kideitzeko baldintza gisa jartzen du erakundea Fiareko bazkidea izan dadila, eta bide horretatik ere hazten da Fiareren oinarri soziala. Azkenik, gaur egun ere REAS-etik abian jarri nahi diren ildo estrategikoen garapenean ere, Fiarek emandako bidelaguntza (finantzarioa eta beste) funtsezko osagarria da bai erabilera lagapeneko etxebizitza kooperatiboen hipoteka eskaintzan, baita supermerkatu kooperatiboak garatzeko proiektu agroekologikoetan, baita energia berriztagarrien esparrutik bideraturiko hainbat azpiegituren finantzazioan (kotxe elektrikoaren erosketa, eguzki plaken hornikuntza, etab.).

Materialki elkarri eman dieten sostengua dela kausa, bi erakundeak, sarea eta banku etikoa, helize bereko bi hegal gisa irudikatzen dira, bata bestearengan mugimendua sortzeaz bat, biek batera norabide bereko mugimendua sortzen dutela uste izateraino:

“Hori abade batek esateban movimiento helicoidal, helice batek itten dauena: bat doie aurrera, beste bat aurrera eta bion artean dana doie aurrera; ez da bakarrik bata bestean eragina, baizik eta eragin bikoitz horrek lortzen dau mugimendua” (Fiareko kidea)

Orain artean baliabide materialak agertu izan badira ere gehien, elementu ukiezinen identifikazioa ere egin da.

Alde batetik, Fiarerentzat REAS-eko kide izateak, lanaren “zentzu iturri” gisa jokatzeko du, modu indartsuan gainera:

“Imajinatu nik inoiz ez dot gure izan bankero bat izan, baina bueno egin behar bada ba egiten da! Baina azkenean zentzu bat topatu behar dozu, zergatik nau ni hemen? Nori laguntzen? Zer eragina eduki ahal dau proiektu honek gizartean? Ta hori ere azkenean sareetatik dator, sarien hori da janari espirituala jendea motibatuta mantentzeko...eta horrela hartzen dozu enpresagintzan aritzea militantzia moduan, ze bestelan ez dago inolako modurik” (Fiareko kidea)

Enpresagintzari zentzu militantea emateaz batera, ekonomia solidarioko parte izateak identifikazio eta diferentziazioa elementuak damaizkie, sektorean diharduten bestelako kreditu kooperatiben aldean (Euskadiko Kutxa, Ipar Kutxa) eta baita banku etikoko bestelako eragileen aldean ere posizio argi bat markatuz. Posizionamendu identitario horrek (ekonomia solidariokoa izateak), ekonomia sozialaren baitan ezberdin egiteaz gain, baditu bere ondorio praktikoak ere, REAS-eko auditoria sozialaren aplikaziotik eratorritakoak: gehienezko soldata ezberdintasunari dagokionean, bankuen hornitzaileen aukeraketan, etab.)

“Enpresa arraro baten, gu garen moduen, ez dala bakarrik dirua mugitzea. Enpresa hau kudeatzea be da, bazkideak antolatzea, gizartearekiko irudi bat izatea, mezu bat bidaltzea, guk sinatu dugu manifestua Karta berriarena (...) guretzat kudeatzea da askoz gehiau dirua mugitzea baino, zentzu bankarioetan ez (digu lagundu sareak) baina taldeak antolatzeko, taldeak mugitzeko, bazkideak erakartzeko, dinamika sozial bat osatzeko bai. Eta guretzat oso inportantea da ze hori da gure ezberdintasuna merkatuan, bestela Laboralak eitten dau!” (Fiareko kidea)

Koop57 eta Olatukoop sarearen artean ere harremanaren nolakotasuna antzeko parametroetan gertatzen da: kasu honetan bi biak urte bertsuan (2014), eta elkarri lotuta, sorturiko egitasmoak dira, eta elkarren garapen materialean eragin duten neurri berean

izan dira bata bestearen zentzu emaille. Organikoki, beraz, bazkidetza gurutzatuak izateaz gain, Koop57ko bazkide diren erakunde gehien gehienak dira Olatukoopeko kide, eta baita alde erantzira ere: Olatukoop-eko kide asko dira Koop57ko kide, nahiz eta zerbitzu bazkideak gutxiago izan bazkide kolaboratzaileak baino:

“Koop57 zerbitzu bazkide gehiena Olatukoopen barne edo inguruan daude, horrek egin digu haztea” (Koop57ko kidea)

Oinarri soziala partekatzeaz batera, atxikitze arrazoiaren artean nagusitzen den elementu nagusia ikuspegi politikoa partekatzearena da, identitate propioa ematen diena, eta hemen, puntu batean, diferentziazioa adierazten da ez soilik ekonomia sozialeko bestelako erakundeekiko, baita ekonomia solidarioko beste sarearekiko ere:

“Nik uste dut hazteaz gain definizioan ere badela...adibidez Coop57 Madril oso harreman estua dauka REAS-ekin eta guk hemen Euskal Herrian ez daukagu hainbesteko harremanik REAS-ekin, Olatukoopekin oso harreman estua daukagutako eta agian ulertzen dugu pixka bat ezberdin ekonomia soziala, ez?” (Koop57ko kidea)

Azkenik, Ekhilur-en kasuan, hiru sareetan kide egitea “erreflexu” gisa harturiko erabakitza jotzen dute, dekantazio naturalizat. *“Hor egon behar ginela pentsatzen genuelako (EKHILURREKO KIDEA)”*. Sareetan egote hutsa baliagarri zaie sarearen baitako erakundearen arteko ezagutza areagotzeko, nahiz eta baliabide materialen partekatze mailan, ez eta afinitate identitario mailan, oraindik orain ez den errealitatea lortu asmo duten artikulazio maila.

3.3.2. Erakundearen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisia

Partekaturiko baliabideen atalean bat da guztien gainetik nabarmentzen dena: merkatu soziala. ESSEko zirkuitu alternatiboa osatzen duten eragilearen arteko elkar ezagutza eta elkarren arteko salerosketan da gehien-gehien garaturiko harraminta. Aholkularitza laboralerako, komunikaziorako, argindar hornikuntzarako, garbiketetarako, ostatu hartzeko... beti lehenesten dira sareko parte diren ESSEko enpresak.

Bestalde, sareetatik bertatik ematen diren aholkularitza zerbitzuak ere azpimarratu nahi izan dira gehien baliaturikoen artean. Ekintzailatzari loturiko formazioa, diru laguntzak eskatzeko aholkularitza legala, enpresa antolaketari loturiko aholkularitzak... oso ondo baloratuak izan dira, oro har. Kasuren batean azpiegitura fisiko bera partekatzea ere balioan jarri nahi izan da.

Gutxien partekatutakoen artean, bi norabidetan identifika litezke azpi-erabilpenak: sareetako erakundeek ez dituzte behar bezainbeste erabiltzen eskura dituzten finantza tresnak, eta bestalde, finantza eragile horien kokapena sareetan modu sektorialean ematen da gehiago, sare orokorraren eguneroko dinamikan baino.

Lehenaren kasurik argiena Ekhilur-ena litzateke, arestian jaso dugun moduan: ESSEko sareetako erakundeek baliatzen ez duten txanpon digitala da, oraindik behar besteko konfiantzarik ez baitzaio aitortzen:

“Bilbon ikusi degu sistemak ez duela funtzionatzen. Joan ginan alderdi sozialera, ibili ginan REAS, elkarteekin, eragileekin hogeita hamapiko bilera, eta denak esan digute oso proiektu polita oso ona oso potentea baina ez du inork erabiltzen. Sare komertzial bat lortu genuen baina erabiltzaileen aldetikan, nahiz eta aktibisten artean ibili ginen zabal-tzen proiektua ez genuen lortu gauza handirika (...) Ze gustatuko li-tzaidake? Ba zaila da, ze proiektu asko daude, oso ezberdinak dirala, oso helburu ezberdinak jorratzen dituztela, eta guk gure burua ikusten dugu izan daitekeela etorkizunean lortzen badugu zabalkunde hori ba pegamentu bat izateko REAS eta Olatukoop eta holakotan egon dai-tezkeen proiektu ezberdinentzako (...)” (Ekhilurreko kidea)

Hazkunderako giltzarrien artean aldagai garrantzitsua da efizientzia puntua eskuratzeko beharrezko gutxieneko masa kritikoarena, kasu honetan sareen bultzada faltak ere areagotzen duena.

Hain muturreko aitortza faltara iritsi gabe ere, ordea, bai Fiare eta bai Koop57ri gertatu izan zaie historikoki mailegatu ezina duten kapital soziala, eskatzaileak falta dituztelako ESSEko erakundeen artean. Lehen aldagai bat ESSEko erakundeen errezelo propioan koka liteke, horiek finantza erakundeen bitartez finantzatzeko duten aurkakotasunetik eratorria. Honi gehitu behar litzaioke, ESSEko eragile batzuen aldetik kontsideratu izana finantza etikoko erakundeekin lan egitea zaila dela, aukera, erraztasun eta malgutasun gutxiko erakundetzat jotzera iritsi arte. Edozein delarik ere arrazoen konbinazioa, igurtzi falta horiek kokatzen ditu finantza tresna horiek sareen egunerokotik apartatuago.

Bigarren arrazoi multzo bat interkooperazioan kokatu izan da: Fiarek, esaterako, REAS_ Red de Redes estatu mailako Finantza Etikoko sektorialean hartzen du parte, Reas-Euskadiko sarean bainoago. ESSEko sare honen egunerokotasunetik sortzen diren dinamiketan parte hartzeko zailtasun handiagoak ikusten dituzte, Fiarek dituen behar espezifikoekin duten lerrokatze maila apalagoa baita. Hortaz, toki naturalagotzat dute Finantza Etikoen lantaldea edo mahaia, non elkartzen baitira sektoreko ESSEko eragile guztiekin (Oikocredit, Coop57, FETS, CAES, ARS aseguruak, etab.) eta bertan jorratu daitezke hobekiago interkooperazio sektorialaren bidetik eman daitezkeen aholkularitza teknikoak zein proiektu partekatua.

Atal honen eta aurrekoaren gurutzaketatik ondorio kontraesankor xamar batera hel gintezke: finantza tresnak sareekin batera funtzio artikulatzailea betez garatu diren esperientziak izanagatik ere, gero eta modu nabarmenagoan irudikatzen da bi espazio horien arteko lerrokatzeen ahultze bat, potentzialki luketen elkar elikatze gaitasunaren garapena mugatzen duena. Finantza tresnen interkooperazio esparruak nagusiki maila sektorialean emateak (merkatu sozialeko dinamikez gain) eta ESSEko sareetako erakundeen finantzazio premiak bestelako formulen bitartez asetzeak (autofinantzazioa,

mailegu herritarrak, laguntza publikoa, bestelako finantza erakundeak, etab.) bi espazioen arteko harremanak areagotu beharraren diagnostiko partekatu baterako bide eman lezake.

3.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak

Finantza egitasmoetako kideen aldetik ESSEko sareen izaera bikoitzaren aldeko jarrera bat ikusten da: sareak, alde batetik, multisektorialak izateari eutsi behar liekete, espazio orokor horri eskerrak egiten baita modu integralagoan intzidentzia politikoa eta ESSE den jendarte mugimendu orokorraren ikustaraztea, eta; beste alde batetik, taldekatze sektorialeiei eman dakieke garapen handiagoa, interkooperazioaren aldaera ekonomikoari oraindik ikusten baitzaio handiagotzeko marjina handi bat.

Espazio multisektorialaren sostenguari dagokionez, diagnostikoak berdin antzerakoak dira hemen ere: erakunde gehienen gaitasun falta pertsonak eta denborak liberatzeko sareak elikatzeko. Erakunde asko eta asko erakunde txikiak izatean, zaila da horien aldetiko inplikazio handiagoko eskematan jardutea, sarean bestelako baliabideak martxan jarrita ere. Jar litezkeen dinamika transbertsal horien artean interesgarritzat jo dira “Talde Kooperatibo” eredurantz orientaturiko zenbait dinamika: funts mankomunatu propioak sortzea erakundeen arteko elkartasun ekonomikoa areagotzeko, Ekhi txanpon digitala bilakatzea sarearen baitako elkatrakerako moneta soziala, langileen birkokatzea, interkooperaziorako erraztatzaile figurak sortzea sare barneko proiektu ezberdinen arteko osagarritasunak ustiatzeko, etab. Denak ontzat jota ere, gaur gaurkoz ez da horiek garatu ahal izateko baldintza objektiborik ikusten.

Interkooperazio ekonomiko sektorialean sakontzeak ere izan du bere presentzia gogoeten artean. Horiek, kasu honetan, behin behineko enpresa elkarte (edo UTE) gisa formalizatu litezkeela uste da, beti ere argi izanik zein entitate indartsurengan delegatzen den taldearen lidergoa. Lidergo horiek ondo definitzeak mesede egingo lioke oro har taldeari berari hirugarrenen aurrean (herri erakundeak, kasu) entzuna izan dadin, baina baita erakunde txikiagoei ere, handiagoen anparoan jardutearen abantailak profitatuz eta sektore bereko erakundeen arteko lehia logikak gaindituz.

“Entzuna izateko aukerak biderkatu egiten dira eta zure lana kontrol apur batekin metodo apur batekin egiteko askoz potenteagoa da. (...) Guk indartu behar dugu egiturak ez egoteko ba hor beti pentzetan aber nork irabazten duen (arduradun politikoez), zer pasauko dan zer ez...orduan egitura indartsuak edukitzeko behar dira dirua eta enpresa traktore potenteak eta horretarako behar da hazi (....) Baina niretzat hor erresistentzia bat egongo zen ziurrenik, ze batzuk pobrezian oso eroso dauz, oso eroso bizi dira hor iskina batean, ghetto batean, pentzetan benetakoak eurak diela (...) ta hori ekonomia solidarioan asko ikusten da” (Fiareko kidea)

4. Interes mutualeko merkatu eragileak

4.1. Ereduaren oinarrizko ezaugarritzea

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Abaila, Erreka, Katakarak, Lakari, Mitxelena eta Orbel egitasmoetako kideek aiptaurikoak baliatu ditugu. Hirugarren kategoria honen bitartez merkatuko orientazioa duten interes mutualeko egitasmoz osatutako multzokatzea da proposatzen duguna. Merkatu orientazioa izateak berebiziko garrantzia hartzen du erakunde hauen hazkundearekiko perspektiban, herri erakundeekiko harremanean eta baita sareetan hartzen duten kokapenaren inguruan ere. Era berean, interes mutualaren nagusitasunezko presentzia duten arren, bestelako interes komunitario zabalagoek mugituta ere aritzen dira.

Zehaztu ditzagun banan bana horiek guztiak:

Eskalatze Perspektiba

- Interes mutuala gailentzen den esperientziak izanik, egitasmo guztietan hazkundera lan baldintzen duintasuna eta lan taldearen egonkortasunari lotzen zaio, eta ez besterik gabe hazi nahiari.
- Oinarri sozialik organikoki txertatzen ez duten egitasmoak lirateke gehien gehienez, eta aldagai honengatik bereizten dira interes komunitarioko eragileengandik, nahiz eta merkatuko eragileak izanik komunitatean eragiteko bokazio argia erakusten duten.
- Hazkundearen inguruko diskurtso anbibalentea nagusitzen da, hazkundearen “pozoia” bezalako adieren bitartez. Merkatu eragileak izanik oso dute barneratuta haztearen beharrezkotasuna, merkatuan iraungo badute. Ez haztea beraz ez litzateke aukera posible bat, egitasmoen hastapenetan behintzat. Hazteko beharrezkotasunak eskaintzen dutenaren gaineko etengabeko berrikusketa eta berrikuntza egitea eskatzen die. Baina era beran, behin gutxieneko maila eskuratuta, inor gutxik agertzen du hazten segitzeko bokazio argia. Kontrara, gehien gehienek hazteko aukera erreala izan arren, ez haztearen aldeko hautua hobesten dute.
- Aurrekoarekin koherentzian, nagusitzen den hazkunde estrategia *scale out* motakoa da, alegia, emandako zerbitzu eta ekoizitako ondasunen etengabeko berrikuntza eta dibertsifikazioan dute jomuga. Helburua ez baita gauza bera bezero gehiagori eskaintzea soilik, bezero berdinei eskain dakizkieken zerbitzuen katalogoa zabaltzeko gai izatea, baizik.
- Bigarren plano batean badute beren garrantzia *deep scale* gisa izendaturiko estrategiek ere. Beren erakundeetan bazkide erabiltzailerik kiderik ez duten arren (eta hargatik ere beren izaera mutuala) guztiek ageri dute beren inguruneko komunitatean eragiteko bokazioa, dela lurraldean martxan diren gizarte eraldaketako prozesuetan parte hartuz, edo dela horiek probokatuz. Azkenik, beren esperientziak erreplika

bidez beste lurraldeetara zabaltzeko aukerak ere (*scale across*) aldekotasun nabariak jasotzen ditu.

- Hirugarren ezaugarri nagusia herri erakundeekiko hartua duten posizionamenduan koka liteke. Laginean jasotako egitasmo guzti guztiek jotzen dituzte oso urruneko herri erakundeetako eragileak, eta horiengana jo izan duten kasutan, esperientzien balorazioak ez dira positiboak izaten eskuarki. ESSE-ren dependentzia publikoarekiko egon litekeen iruditeriari aurre eginez, multzo honetan ESSEko erakundeen autonomiari egundoko garrantzia aitortzen zaio.

Saretze Perspektiba

- Erakundeok sareetan duten kokapenaren inguruan bi motatako errealitateak uztartzen dira: sareen abaroan hazi direla kontsideratzen dutenak, eta beraz, sareekiko gertutasun maila garrantzitsua mantentzen dutenak (gobernu organoetan zein lan taldeetan aktiboki parte hartuz) leudeke alde batetik; eta beren hazkundeak sareekiko modu autonomoan egin dituztela deritzotenak, bestalde, sarearekiko urruntasun handiagoa ageri dutenak. Bigarren taldekoak gehiago direla aipatu beharra dago, orobat.
- Sareetan zentraltasun maila handiagoa edo txikiagoa izateaz gain, oso presente agertzen dira multzo honetan “sektoreko bakardade” gisa izendatu ditugun adierazpenak: sare hauetan beroriek bezalako beste enpresarik ez egoteak sortzen dien ezinegon adierazpenak, hain zuzen ere. Horri lotuta ageri zaigu sareek izan dezaketen endogamiarako joeraren inguruko gogoeta ere, eta sareak gehiago zabaltzeko beharraren proposamena.
- Aurrekoari batuz gehitzen da sareen barne koherentziaren kaltetan identifikatzen den beste aldagai bat ere: sareetan existitzen diren bitariko logiken arteko uztartu ezina. Merkatu orientazioa duten erakundeen pertzepzioan sareetan bada beste multzo esanguratsu bat, gehiengoa, ez merkatuko orientazioak gidatua: diru laguntza publikoen logikan edo herri erakundeen zerbitzura lan egiten duena nagusiki. Merkatu eta ez merkatuko bi logiken bizikidetzaren zailtasunak jartzen dira mahai gainean, bai sarearen izaera bera definitzeko garaian, bai eta sarean lehenesten diren lan ildoekiko agertzen duten kritikotasunaren ondorio.
- Aurreko biei lotuta, sareak berrindartzeko proposamen gehienek sarea bestelako (merkatu) eragile gehiagotara ireki beharraren premia nabarmentzen dute, alde batetik, eta lurralde zein taldekatze sektorialen egituraketa hobesten dute horretarako.

Azpi ereduen analisia

Multzo honen baitan azpi ereduen analisia egiteak ez du multzokatze koherenterik ematen, azterturiko esperientziek jarduera adar ezberdinetan dihardutelako. Izatekotan ere, jarduera adar hori ESSEko sareetatik ildo estrategikotzat hautematen bada (telekomunikazio eta komunikazio jarduerak, biomasa-energia berriztagarriak, kultura, elikadura burujabetza...) horietan esperientziak erreplikatzearen interesa gehiago azpimarratzen da, bestelako jardueratan dihardutenen aldean.

4.2. Eskalatze perspektiba

4.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak

Atalean aurrera egin aurretik lehen argipen bat egitea haizu bekigu: kontrakoa pentsa litekeen arren, ESSE sareetan dauden enpresarik handienak (langile eta fakturazio bolumenean) ez dira multzo honen baitan aurkitzen, interes komunitario eta orokorreko multzoetan baizik.

Zentzu horretan bada ESSEko sareetan alboratu ezin den errealitate gordin bat: ez dago enpresa industrial handirik bertan. Enpresa industrial kooperatibo handiak, hortaz, urrun daude ESSEko sareetan sustatzen diren lan ildoetatik, eta beraz, identifikazio ideologiko hutsagatik gerturatzeari ez diotela aparteko interesik ikusten pentsatzera garamatza. Salbuespen konkreturen bat salbu, industri alorreko enpresa kooperatibo ertain handiak Euskal Herriko bestelako sare, federazio edo korporaziotan taldekatzen dira, ez behintzat ESSEko sareetan.

Hori esanik, laginean hautaturiko merkatu ekoizle guzti guztiak enpresa ertain, txiki edo mikroenpresak dira, 10 langilez azpikoak gehienak. Horien hazkunde prozesuak ez dira, beraz, aurretiaz landuriko bi multzoetan ikusitako zenbait bezain ikusgarriak, gaur arte behintzat. Organizatiboki gutxi hazteaz batera, oinarri sozialean ere hazi ez diren erakundeak dira, erabiltzaileek ez baitituzten kidetzen euren erakundeetan, oro har. Badirudi zenbait kasutan kidetze eskakizun hau beren enpresa interesen kontran ere agertzea, zenbaitek uste baitu eskaintako zerbitzuaren erabiltzaile izateko bazkide kuota bat ordainarazteak jendea atzera bota dezakeela, animatu beharrean.

Esanda bezala, azterturiko enpresa multzoak bakoitzak bere jarduera adarrean diharduenez, eta beraz, bakoitzak bere merkatuko eskakizunei erantzunez egin duenez bidea, zailagoa izan dakiguke hazkundearen mugarri partekatu batzuk identifikatzea. Edonola ere, jarraian zerrendatzen dugu aldagai sorta bat, gure iritzian esperientzia guztien ibilbidean agertzen dena, gehiago edo gutxiago.

Taula: Interes mutualeko egitasmoen mugarri nagusiak	
Mugarri nagusien identifikazioa	
	Lanaren burujabetza eta giza kapitala
	Sareen eragina hazkundean
	Herri erakundeekiko autonomia
	Zerbitzuen dibertsifikazioa eta azpiegitura fisikoen garrantzia

Iturria: egileek egina.

4.2.1.1. Lanaren burujabetza eta giza kapitala

Taldea hau ezaugarritzen duen aldagai nagusiaren aurrean geundeke: interes mutuala gailentzen den esperientziak dira lanaren burujabetzatik ekin nahi izan diotelako euren merkatuko ekoizpen egitasmoari. Kasu honetan, beraz, fokua ezartzen den komunitatea lan komunitatea litzateke, eta lan taldearen egonkortasuna, lan baldintzen duintasuna eta bizitza bizigarriak izan nahi izateak seinalatzen dira pizgarri nagusi gisa.

“Gure helburua hasieratik izan da gure soldatak eta lan baldintzak duinak izatea (...) hazkuntza ez da planifikatua izan, eta argi daukagu oraingo egiturekin jarraitu badaiteke ez dugula hazi nahi” (Lakariko kidea)

Ikuspegi horixe da gailentzen dena egitasmo gehien gehienetan. Beste zenbait kasutan ere proiektuaren ibilbidea egiterakoan lan taldearen egonkortasun mailara heltzea jotzen da mugarri nagusitzat, bereziki aurretiaz bestelako esperientzia traumatikoak izan dituztenen bizipenean. Bi kasutan argi adierazten da beren erakundeetan lehenago bizi izan diren kaleratze behartuko prozesuek eragindako bizipen traumatikoa, bete betean erasaten baitu egitasmo hauen izateko arrazoia edo logika gailena, lanaren burujabetzarena, alegia.

Beraz, kasu horietan eta besteetan berdin, behin gutxieneko mailar optimoa iritsita, lan taldeak ez handitzeko hautua hobesten da, edo oso modu zuhurrean handitzen joatearena, modu iraunkorrean izan dadin, eta ez dadin berriro inor kaleratu beharreko egoerarik itzuli:

“Hazi hazi gaitezke, beste nonbaiten jar jar gaitezke, badaukagu bezeroa, badaukagu ezagutza nahikoa, eta badaukagu dirua inbertitzeko, osea horrek ez gaitu mugatzen. Mugatzen gaitu (...) ez deguna nahi bost urte barru kaleratu behar izatea jendea, horrek beldur handia ematen digu. Bere garaian gertatu izan zitzaielako hori.” (Mitxelenako kidea)

Lan taldean jauzirik handiena bizi izan duen esperientziaren kasuan ere (3 langiletik 15 langilera), modu kolektiboan hartu zuten denboran irauteko konpromisoa, eta honek, etengabeko tentsioan jartzen ditu lan bazkide eta soldapatekoen arteko ezberdintasunak, baina baita euren eskaintzak berrasmatzeko eta etengabe zerbitzu berriak irekitzen pentsatzeko presioa ere, lan taldearen egonkortasuna baitago erakundearen kultura organizatiboaren muinean.

Interes mutualaren gailentasunari lotuta ageri da erabiltzaileak oro har bazkidetzeko interes falta. Jarduera adar batzuetan zentzu handirik ere ez du, esaterako ekoizpen industrialeko bezero-hornitzaile harremanetarako. Baina tokiko mailako zerbitzu komunitarioaren logikan diharduten beste zenbait jardueratan ere, erabiltzaileak ez bazkidetzeko erabakia hartu da, nagusiki bi arrazoi motengatik: batetik, bazkidetzeko

derrigorrezkotasunak ez dutelako uste jendea oro har erakartzen duenik, ezpada kontrakoa; eta bestetik, erabiltzaileak bazkideguta kooperatibaren gobernantzari eransten zaion konplexutasunak lanaren burujabetza kolokan jar dezakeela uste baita. Hona bi adierazpen, horren lekuko:

“ESE ulertzen degun moduan, garaiotan, proiektu bat azkenean bertako pertsonak egiten dute eta bertako pertsonen erabakitze ahalmena eta autogestioa da bultzatu behar dena” (Lakariko kidea)

“Gure ikuspuntuan nahiago diat bazkideak izatea benetan sinesten dienak, ez danak izatea baino.” (Abailako kidea)

ESSEko esperientzien artean badira bestelako logikak, esaterako Goiener eta Izarkomen kasuak aipatu dira. Horietan erabiltzaileek dute kooperatiban erabakimenaren gehiengo: bazkide bat bozka bat Goienerren kasuan, eta %55 arte Izarkomen. Talde honetan dokumentaturiko esperientzietan ordea, langileei aitortzen zaie erabakimen osoa edo gehiengo zabalez, eta erabiltzaileek zerbitzuak kontratatu edo dendan erostez gain, bazkideguta izan dezaketen interesaren gaineko zalantzak ageri dira.

Lan taldean zentratutako egitasmo hauetan, bestalde, bada giza kapitalaren alde eginiko apustu argi bat, gaitasun teknologikoetan garatzearen maila berean. Enpresa industrial zein zerbitzu emaileek nabarmendu dute mekanizazioaren bidetik baino harremanak estutzearen bidetik egin nahi dutela bidea, bezerok fidelizatuz eta beren beharretara egokituriko zerbitzuak eskainiz. Lehiakortasunerako giltzarrien artean, beraz, gaitasun teknologiko eta teknikoetan aurrera egiteko giltzarri nagusitzat jotzen da giza kapitalaren aldagaia, pertsonak baitira (areago proiektuaren jabe direnak) eman beharreko eraldaketa eta jauzi teknikoaren beharrezko sorkuntza eta harremantze gaitasunen jabeak. Pertsonetan oinarritutako enpresak izateak bi norabidetan eragin dezakeela ondoriozta liteke beraz: enpresaren antolatze eta hazkunde estrategietan bezala, baita lehiakortasunerako eta balio erantsiaren inguruko ikuspegiaren ere.

4.2.1.2. Sareen eragina hazkundean

Aurreratu den gisan, talde honen baitan sareekiko duten kokapenean aniztasun maila handia ageri da, zenbaitzuek oso modu puntualean kolaboratzen duten bezala, beste batzuk barru barrutik lan egiten dute sarean. Sareek erakundeon hazkundean izan ote duen eraginaren inguruan ere, aniztasun bera ageri da: zenbaitek funtsezko elementutzat jotzen dute sareko kide egin izana beren egitasmoen abiarazte eta kontsolidazio faseetan batik bat; bestetaz, ordea, oso eragin apala aitortzen diete sareei euren hazkunde prozesuetan.

Sareen eragin positiboa jaso izan dutela aitortu dutenen artean hiru dira gehien nabarmendutako erremintak: ekintzailetza programak, merkatu soziala eta finantza tresnak. Bi kasutan, Koopfabrikatik pasa izana funtsezkotzat jotzen da enpresaren

bilakaerarako. Aurretik jarduera batean ziharduten egitasmoak izan arren, Koopfabrikatik pasa izanak bide berriak ireki zizkien, beren jardueraren dibertsifikazioaren ikuspegitik, eta baita beharrezko sentitzen zuten balioen berrarmatze ikuspegi batetik.

Nabarmenduriko bigarren esparrua merkatu sozialarena da, enpresa txikiak izanik sareetan sartu izanak beren eskaerak automatikoki handitzea ekarri zuela uste baita:

“El ciclo económico vamos a decir que inicialmente es muy claro porque la propia red te empuja, cuando entras se favorece mucho a las que entran en lo que se pueda contratar o no. Pero luego, ya no es tanto lo que generes sino que el propio conocimiento, o la propia presentación dentro del sector diciendo que estás en (SAREA) y que seas reconocido como (SAREA) ayuda también” (Errekako kidea)

Sareen kide izateak, beraz, bi momentu ezberdinetan indartu ditzake saretutako enpresak: hastapenean sarearen barruko bezero berriak gerturatzeko lagun dezake, sare guztietan egiten baita merkatu sozialaren lan ildoari jarraituz hornikuntzaren bat behar izatekotan sareko enpresen eskaintzak lehenestearena; eta bigarren momentu bat ere izan daiteke saretik kanpo, merkatu sozialetik kanpo beraz, merkatu arruntean sareko kide izateak ematen duen diferentziazioa, zenbait bezeroren aurrean oso ondo baloratua izaten dena, hirugarren sektoreko enpresen aldetik, esaterako.

Hirugarren baliabidea sareetan baitako finantza tresnen erabilera da. Zenbaitek aitortu izan du jauzi organizatiboa emateko, nagusiki azpiegitura handiagoen erosketak bideratzeko, funtsezkoa izan zela sareko finantza tresnen ekarpena. Praktika honek, ordea, ñabardura asko onartzen ditu, aurreko atalean ikusi den moduan eta jarraian berriz landuko den moduan, ESSEko sareetako enpresek dituzten aukeren azpitik baliatzen baitituzte, oro har, sareetako finantza tresnak. Azpi-erabilpen horren zergatien artean elementu ezberdinak ikusten dira: alde batetik erakundeek zorpetzeko duten aurkakotasuna ageri da, baina behin baino gehiagotan agertzen da ere dauden finantza tresnekiko egiten den balorazio eskasa, agertzen duten malgutasun eta inplikazio faltagatik lagunduriko proiektuetan.

4.2.1.3. Herri erakundeekiko autonomia

Merkatuko eragilez osaturiko esperientziez ari garelarik, espero izatekoa da herri erakundeekiko urruntasuna izatea gailentzen den pertzepzioa, beren negozio eredu eta hazkunde estrategietan herri erakundeekin aritzea ez baita kontenplatu ere egiten. Oro har, beraz, herri erakundeak ez dira enpresa hauen bezeroak, eta diren kasuan, lanerako zailtasun handiak izaten dituzte:

“Es un incordio cada vez que cruzas todo son problemas, realmente el cliente es otro pero luego la comunicación no fluye...” (Errekako kidea)

Bezere ez izateaz gain, herri erakundeek aplika ditzaketen Kontratazio Publiko Arduratsuko markoan inor gutxi sartzen da, lizitazioetara aurkezteko gaitasun faltagatik batzuk, eta aurkakotasun agerikoa izateagatik, beste batzuk:

“Ba beti bilatu dugu elkarlan bat bezala. Ez dugu ikusten harreman hori, eta gainera ez zaigu gustatzen, subentzioei begira edo kontratuak sinatzeari begira, hortaz bizi dira enpresa asko eta hor ikusten dugu “mamoneo” asko dagoela. (...) Hor beti daude pliego batzuk, pliego de condiciones, eta beti daude eginak enpresa handientzat (...) eta bai, gero ez dute aurrera pausoa ematen...(...). Orduan ez dago kontzientziarik.” (Orbeleko kidea)

ESSEan saretutako merkatu eragileen kasuan, ordea, badago berezitasun nabarmen bat, enpresa horiek guztiek agertzen baitute bokazioa, edozein dela ere beren jarduera ekonomikoa, beren lurraldeetako komunitateetangertatzendirengizarte eraldaketako prozesuetan parte hartzeko. Mitxelena kooperatibak Beterri Saretuz eskualde mailako dinamikan parte hartzea; Orbel enpresak Sakanako Biomasa Zentroa sortzeko eskualde mailako prozesuan parte hartzea; Katakarak kooperatibak Paris 365 egitasmoarekin lankidetzan kirol kluba eta zentro soziala sortzea kalean bizi diren pertsonekin; edota Lakari enpresak eskualdeko eskoletako jantoki zerbitzuen eraldaketarako prozesuak sustatzea, adibide batzuk baino ez dira, aipatutakoaren erakusgarri.

Izan baden arren aukera honekiko erabateko aurkakotasuna adierazi duenik ere, lurralde mailako eraldaketa prozesu horietan guztietan bilatzen da, gehiago edo gutxiago, herri erakundeen inplikazioa, lurralde ekosistemen baitako eragile garrantzitsu izan daitekeen neurrian. Lankidetzaren balorazioak, ordea, gehiago izan ohi du gazitik, gozotik baino:

“Eragile publikoekin lankidetzak bilatu dira, baina gero emaitzak ez dira izan gure gustukoak” (Lakari kidea)

Oro har erakunde publikoen pasibotasuna, inplikazio falta, ulermen falta, gauza bat eta kontrakoa ere sustatzea, eta antzerako argudioak dira nagusitzen direnak.

4.2.1.4. Zerbitzuen dibertsifikazioa eta azpiegitura fisikoen garrantzia

Merkatu eragile izatearen beste ezaugarrietako bat da etengabeko berrikuntza prozesuetara irekia egotea, merkatuak zer baloratu dezakeen adi egon eta jarduera etengabe berrasmatzen eta osatzen joatea. Aztertutako egitasmo gehienek urte asko ez daramaten arren jardunean (5-10 urte gehienak, Mitxelenaren salbuespenarekin) guzti guztiek nabarmendu dute beren hazkunde ibilbidearen errelatoan etengabe zerbitzu berriak ireki izana.

Lakari, esaterako, denda izatetik sukalde, catering eta aholkularitza zerbitzuak eskaintzera pasa da. Katakarak, liburutegia eta kantina eskaintzetik, argitaletxe propioa, ikerketa

zentroa, ikastaro, ekitaldi, jardunaldi eta herri mugimenduetarako topagune izatera. Abaila, etxeetarako zerbitzua eskaintzen duen herriko teleoperadora izatetik enpresei zerbitzua ematera. Orbel, energia berriztagarrietan oinarrituriko berokuntza sisteman konponketa eta mantenua eskaintzetik ekipamendu handiagoen instalaziora. Erreka Multimedia, zerbitzu informatiko eta diseinu grafikoa eskainiz bezeroek eska ditzaketen zerbitzu berrien arabera kartera berregitera. Edota Talleres Mitxelena, enpresa industrialek eskaturiko tamaina handiko pieza berezien mekanizazioan espezializatua, bezeroaren eskaerara eta etengabe berrikuntzara irekia.

Jarduera horien guztien hazkunde ibilbideak bakoitzak bere merkatuan identifikaturiko negozio aukeren arabera definitu dira, eta beraz, zail da patroï bakar bat ezartzea guztientzat, merkatuak eskatzen duen dibertsifikazio beharraz harago.

Badago, nolanahi ere, interes komunitarioko eragileen kasuan bezala errepikatzen den mugarri bat talde honetan, espazio fisikoaren zentraltasunarena, alegia. ESSEko ekimenek gizarte ikusgarritasuna irabazteko baliaturiko estrategia bat bada erreferentzialtasuna ematen dien espazio fisikoetan kokatzearena (Biziola, Iturola, Ekonopoloa, BDSKoop, Torrekua, etab luze bat). Kasu honetan ere, maila apalagoan bada ere, errepikatzen den patroï bat izan liteke, jendaurreko atentzioa duten enpresek herri eta hirien zentraltasuneko espazioak okupatu nahi izatea, kasurako:

“Alde batetik getthotik atera nahi genuen, gurea da Iruinea osorako zabalik dagoen lokal bat, ez da gure jendearentzat bakarrik irekita dagoen esparru bat. Uste dut hori oso garrantzitsua izan dela begiradan, eta (hirian) lortu dugun tokiaz” (Katakrakeko kidea)

4.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena

4.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak

Ziuraski talde honetan aurki genezake hazkundearen inguruko diskurtsorik garatuena, eta aldi berean, kontraesankorrena ere. Laburbilduz, eragile hauek hazkundearekiko duten diskurtsoa anibalentea da: ale batetik, hazkundearen beharrezkotasunaz jabetzen dira, merkatuko eragile diren neurrian, sarritan ez hazteak desagertzea ekar baitezake, baina; aldi berean, behin gutxieneko maila optimora helduta, inork ez du gehiago hazteko nahirik agertzen, eta batzuk haztearen aurkako diskurtso argia egiten dute. Jarraian zenbait adibide:

“Bai, haztea daukagu helburu eta behar degu. Abailak behar ditu plantila bat 6 pertsonakoa ondo funtzionatzeko, bestela proiektu bezala inbiñablea da (...) hemendik bi urtera horra ez bagaituk iritsi, ixten pentsatzen hasi beharko diagu, tal cual”. (Abailako kidea)

“Bueno berez hau ez da guk asmatua, kapitalaren arau bat da, baina berez gure proiektuek beti izan behar dute hazitzeko asmoa. Horrelako helbururik ez duzunean ba nik uste ba, ba oso zaila dela mantentzea, ez? Ze enpresa batek beti ildo hori izan behar du eta izaten ez badu ba seguraski beheraka egingen du. Orduan guk beti handinahi handia izan dugu, zentzu onean, beti egon gara gauza gehiago egiten” (Katakrakeko kidea)

“Ezin duzu bistaz galdu, kontuan hartu behar duzu etengabe, haztea beharrezkoa ote dan momentu honetan zure jasangarritasun ekonomiko hori mantentzeko ze batzutan beharrezkoa da. Guriez zaigu gertatu oaindik (...) baina batzutan hazi egin behar duzu bizirauteko (...) euki behar da hori beti, baina ez helburutzat”. (Mitxelenako kidea)

“Egin gerana izan da egokitu (...) Nik ustet izan dala beharraren araberrako egokitzapen bat” (Lakariko kidea)

Beharrezkotasunaren ikuspegia da gailentzen dena, modu argian. Haztearena, hortaz, ez litzateke merkatuan diharduten eragileentzat hain errez alboratu litekeen aukera bat. Hainbeste ze, batzuetan ez haztea aukera bat ere ez den.

Merkatuak ezarritako hazteko beharrezkotasunaren baldintza hori, ordea, bada motibazio politikoaren ikuspegitik birformulatzen duenik ere:

“Gauza asko daude baina guk beti nolabait esateko pozoin hori barruan dugu, haztearen pozoina barruan dugu eta uste dut hori ez badago oso zaila dela holako proiektuetan mantentzea ze beti hazi nahiak zerikusi handia dauka zure desioekin eta zure pasioekin modu batean, politikoa edo dena delakoa, eta orduan hori bultzada handia da”. (Katakrakeko kidea)

Balirudike hemen formulatzen dela ESSEko enpresek hazkundearen gaiarekin duten harreman dialektikoa inoizko argien eta gordinen: enpresa diren neurrian, hazteari erreparo handia diote, honek enpresa antolamendua eta gobernantza demokratikoaren ikuspegitik sor ditzakeen arrakalak bateraezinak izatera iritsi baitaitezke bestelako enpresa ereduak izatearen diskurtsoarekin. Baina aldi berean, bokazio politikoak mugitzen dituen egitasmo ekonomikoak diren neurrian, alternatiba ekonomikoak herritarren gehiengoaren eskutan jartzea dute jomugan, eta honek, modu batean edo bestean, egitasmo horien irismena eta gaitasunean haztea eskatzen du.

Haztearen beharrezkotasunaren diskurtsoak, ordea, talka egiten du bete betean egitasmo guztiek agertu duten hazteko interes faltarekin. Interes mutuala, lan taldearen egonkortasuna eta duintasuna, bermatzen duen maila behin erdietsita, inork ez du agertu hazten jarraitzeko asmorik. Aitzitik, gehiengo da gehiago hazi nahi ez duela adierazi

duena. Irekiak daude beren jardueraren etengabeko berrikuspena eta dibertsifikazio estrategiak abiatzera, beti ere lan taldearen iraunkortasunak bultzatuta. Ez ordea eskala jauzirik eman eta egitasmoaren bolumenean urrats esanguratsuak emateko, ezta merkatuak horretarako aukera emanda ere.

“Ez da inoiz izan (enpresaren) helburua haztea hazteagatik, negozioak berak guri aukera ematen zigun hori egiteko... Kontua da nahi dugula zerbait jasagarria. Hemen rotaziorik ez dago: 31tik 29 gara bazkide, orduan gure helburutako bat da bazkideak izatea, eta guretzako prozesu horrek sendotze bat ematen du eta poliki joan behar da” (Mitxelenako kidea)

“No se vuelve a crecer sin mirarlo bien” (Errekako kidea)

Gehiago ez hazteko egitasmoek beren buruari ezartzen dizkieten mugen artean, askotarikoak dira mahai gaineraturiko aldagaiak. Muga nagusia lanaren burujabetzan sakondu nahi izatetik etor liteke, aurrez azaldu dugun eran: enpresek badute aurretiazko bizipen traumatikoen memoria bat, gehiegizko hazkunde jasanezinek langileen kaleratzeak ekarri zituenekoa, eta hortaz, erabateko zuhertasunez aurre egiten diete hazi beharraren eskakizunei.

Badira ordea, beste maila bateko argudioak, denak ere auto-mugapen gisa funtzionatzen dutenak, ez baitira berez merkatuak ezein merkatuko eragileri ezarritako baldintzapenak.

Zenbaitek uste du egitasmo ekonomikoen xedea bera dela birformulatu behar litzatekeena, errentagarritasun ekonomikoaren parametroetatik bizitzaren iraunkortasunaren parametroetara igaroz:

“Ba handitzea ez da helburu bat, ze zerbait ikasi bagenuen Koopfabrikan eta Olatukoopen da bizitzak erdigunean jarri behar direla, hori saiatzen gara egunero egiten, lan orduak kontrolatzen, ze guk egunero nahi izanez gero sartu ahal genituzke 12 edo 14 ordu, baina ez ditugu egiten” (Orbeleko kidea)

Hazteko aurkakotasunaren argudioen artean ere presentzia badu eredu kooperatiboak berezkoa duen gobernantza demokratikoaren aferak, halako moduz ze uste baita asko hazita deliberazio demokratikoko prozesuak asko konplejizatu eta erasan litezkeela, areago langile bazkide eta ez bazkideen arteko arrakala handituz gero:

“Hori ere iritsiko dek. 5-6 baldin bagaituk ez baina 25ra iristen baldin bagaituk bai, iritsiko dek. Inplikazio maila nolakoa izan behar diken, demokraziaren gobernantzaren asuntoak ere...horrek eztabaida oso handiak sortzen dizkigu guri ere, hiru gaitukela, e?” (Abailako kidea)

Bada hirugarren elementu bat deigarria suerta litekeena merkatuko eragileez ari garelarik, baina ez talde honetan bakarrik baizik eta interes komunitarioko esperientzien artean ere agerian geratu dena: enpresek zorpetzearekiko duten abertsioa, hain zuzen ere.

“Baita ere gu nahiko aldrebesak gaituk eta esaten diagu bankuei ez ziogula xentimoik eskatu nahi hori ez dik inork egiten berez, hori manual guztien kontra ziek, eta ordun hori igual diskutitu egin behar diagu guk, e? (...) nei bankuei mailegua eskatzeak yuyu handia ematen zidak...finantzazioa behar izanez gero, jendeai zuzenean prestamua eskatzea hori bai planteatu izan diagu eta behar izanez geo bazeukeau” (Abailako kidea)

“Hazkundera beste gauza batzuk bezala oso tentagarria da dena ondo doanean. Eta gero hemen, bueno munduan zabaldu den kultura, etengabeko hazkunde hori, hori ontzat ematen da. Guk parametro batzuk ez ditugu hainbeste konpartitzen: etengabeko hazkundea “en general”, zorpetzearen kontua zabaldua dagoen ideietako bat da, zuk badakizu hori azkenean diruari errentabilitatea ateratzea dala, eta hori hala izango da baina badaude beste parametro batzuk eta gu adibidez ez gaude batere zorpetuta, zero zorra daukagu, hori bilatzen dugu eta denetarik entzun dugu...” (Mitxelenako kidea)

Pertzepzio honek azal litzake hein batean, baldin eta orokortua balitz, orain artean plazaratutako bi lan hipotesi: ESSEko enpresek, finantza erakundeena jo aurretik mailegu herritarreko mekanismoak hobesteak indartzen du beren izaera komunitarioa, alde batetik; eta bestalde, ESSEko enpresek oro har finantza erakundeekiko duten errezelotik ez leudeke salbu ESSEko finantza tresna propioak ere, eta beraz, horrek azal lezake arestian aipaturiko bi espazioen arteko lerrokatze falta (finantzazioa eta ekoizpena), eta ondorioz, ESSEko finantza tresnen azpi-erabilpena.

Beste maila batean, eta kanpo aldagaiei loturik orain, ageri dira merkatu zailetan jarduteak planteatzen dizkien hazteko zailtasunak, bi arrazoi ezberdinengatik gutxienik: merkatu horietan enpresa handi oligopolistikoen inplantazio maila oso handia izanik sarrera oztopoak oso handiak direla uste delako, eta baita, jarduera batzuek sortzen duten balio erantsia mugatua izanik, lan gehiago egiteak ez duelako marjinak handitzerik baimentzen:

“Oain hasiko gaituk enpresatan komertzial lanak egiten, ikusiko diagu nola irtetzen den. Guk behar diau komertzial bat, un vendedor de frigoríficos en el polo norte. Eskimal bati frigorifiko bat saltzea: merkatua oso konplikatua da, baina iruditzen zait daukagun zerbitzua ona dela.” (Abailako kidea)

“Ezagutzen ditugu beste enpresak, sektorekoak eta lagunak eta, fakturazioa izan dutela bikoitza aurren. Eta konturatzen zara mugitzen duzula diru kantitate handia baina esku artean geratzen dena beti da betikoa. Eta zenbat eta lan gehiago egin horrek ez duela esan nahi irabazi gehio...” (Orbeleko kidea)

Azken argudi batek gehiago erreparatzen diopertsona berriak ESSEko egitasmoetarako gerturatzeko zailtasunari, eta klase ertaineko begiradaren nagusitasunari egozten dio jendeak “segurtasun gutxiagoko” egitasmoetara atxikitzeke ageri duen interes falta:

“Jende gehienak izan nahi du funtzionario, ez dugu hainbeste jende (enpresan) lan egin nahi duena” (Katakrakeko kidea)

Atal honekin amaitze aldera berreskura ditzagun, beraz, hona artekoan garaturiko bi ideia nagusiak: interes mutualeko merkatu eragileek haztea beharrezko aldagaitzat jotzen dute egitasmoek gutxieneko efizientzia maila erdietsi arte, lan taldeari egonkortasuna, duintasuna eta iraunkortasuna eman diezioketena, eta puntu horretatik aurrera, inork ez du hazten jarraitzeke bokazio argirik, parte batean ESSEko egitasmoek beren buruari ezarritako auto-mugapenen kariaz, eta beste parte batean, merkatuko edo jendarteko kanpo aldagaiek ezarritako zailtasunengatik.

4.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak

Orain arte esandakotik errez ondoriozta liteke merkatuko eragileen hazkunde estrategia nagusiak Zabalitze eta Sakontze estrategien baitan kokatu behar genituzkeela, konkretuki ordena honetan: merkatuko eragileek erakundearen tamaina kritikoa lortu arteko hazkunde organizatiboak (*scale up*) beharrezkoak dituzte merkatuan iraun ahal izateko, eta merkatuan irauteak bezeroei eskaini beharreko zerbitzuetan etengabeko berrikuntza eta dibertsifikazio estrategiak martxan jartzera bideratzen ditu (*scale out*). Bi horiek lirateke, hortaz, nagusitzen diren norabideak, arestian aipaturiko ñabardura garrantzitsuarekin: enpresek ez dute organizatiboki hazten jarraitzeke aski pizgarri behin gutxieneko mailara helduta.

Horiek izanik ere estrategia nagusiak, enpresa horien bokazio politikoaren isla bada prozesu komunitarioetan engaiatuak agertu izana ere. Bi dira estrategia horietan nagusitzen diren ikuspegiak: sektore estrategikoetan abian jarritako dinamiketan (teknologia burujabetza, elikadura burujabetza, kultura, energia burujabetza) erreplikaren aldeko ikuspegia (*scale across*) nagusitzen da, nabarmen. Bestalde, eragile guztiek aitortzen dute gaitasun gehiago edo gutxiagorekin beren lurraldeko gizarte eraldaketako prozesuetan parte izateko interesa:

“Guk nahi duguna da sortu lruinean estruktura bat geroz eta eraldatzailegoa. (...) Ba gure asmoa da, nolabait instituzio sozialen eraikuntza bat hiria eraldatzeko eta gu ez garen horiekin nahasteko aukera ematen diguna hain zuzen ere gaur eguneko benetako politika sortu ahal izateko” (Katakrakeko kidea)

“Ba ikusten dugu berriztagarri deitzen dioten hori ez dela hain berriztagarria. Ta negozio hutsa da. (...) eta beti horrekin buruan, ea nola sortu Biomasa zentro bat eskualdean, eta guk kontrolatu prezioak, bai peletarenak, bai egurrarenak...eta beti ere energia subiranotasun ikuspegi horretatik. Eta helburua ez da handitzea enpresa bezala” (Orbeleko kidea)

Enpresa bakoitzak bere aldetik prozesu horietan eragiteko duen gaitasun mugatua kontuan hartuta, hutsune hori saretzearen bidetik estal litekeela uste da. Egun dauden ESSEko sareen bitartez aurkitzen dute zenbaitek eragiteko modua, esaterako elikadura burujabetzaren logikan diharduten egitasmo asko eta askoren topagune eta elkar-elikatze esparru baitira ESSEko sareak gaur egun. Daudenez gain, bestelako sare sektorialetan tokiko ekimen deszentralizatuen federazio ereduak sustatzeko proposamenak mahai gainean dira, nahiz eta ideien mailan soilik planteatu gaur egun, garapen erreal oso mugatuekin:

“Gure ikuspuntua dek, (...) bailara bakoitzean egon beharko lukeela gurea bezalako kooperatiba bat. (...) guk ez diagu sinesten Euskal Herri mailako proiektu batean, izan behar dik lokala, bertakoa, operadora ezberdinak lokalki antolatuta eta gero federatuta egongo dituenak elkarte edo beste kooperatiba baten bitartez” (Abailako kidea)

“Osea guk Katakra sortu genuenean gure asmoa bazen benga goazen laguntzera beste Katakra asko sortzen eta duela 10 urtetik hona ez da sortu beste Katakra bat. Jendeak ez du hau egin nahi, ez du hipotesi politikoa partekatzen” (Katakrakeko kidea)

4.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredua

Interes mutualeko merkatu eragileen kasuan, erakundea bera da hazkundea egituratzen duen marko nagusia, bestelako egitura ekosistemikorik garatzeke. Zenbait esparrutan adierazi da sektore bereko beste lurralde batzuetako ekosistemen parte direla, eta horien esperientzietatik asko elikatzen direla, esaterako “Liburuaren ekosistema kritiko”ko sarean diren Traficantes de Sueños edo Fundación de los Comunes bezalako egiturekin. Baina espazio horiek, ezagutza eta esperientzien elkartruckerako espazio garrantzitsuak izanagatik ere, ez dute azterturiko enpresek beren hazkunderako aktibaturiko sare ekosistemikoen funtziorik betetzen.

4.3. Saretze perspektiba

4.3.1. Erakundeen atxikitzeke arrazoiak

erakundeotan ESSE sareetara gerturatu izanaren arrazoiak berdin antzekoak dira, gutxi asko, orain arte nabarmendu direnekin alderatuz.

Guztietan errepikatzen da lehen lehenik afinitate ideologikoa edo balioak partekatzearen elementua.

“Nik uste dut alternatibak eskaini behar zaizkiola sistema kapitalistari, hau izan ahal dela bat, txikitik eragiten, oso zaila eta batzutan oso utopikoa izan ahal dena, baina batez ere maila pertsonalean nire kasua hortik joaten, buelta bat eman betiko enpresa ereduari” (Orbeleko kidea)

“Gu ideatze fasean gauden, eta argi geneukan kooperatiba bat izan ahi genuela eta nik ustet Olatukoopera hurbiltzeko arrazoi nagusia izan zela Garapen Agentzietan inongo laguntzarik ez zigutela eman, inkusko kooperatiban ideia atzera botatzen saiatu ziren” (Lakariko kidea)

ESSEko sareen kide egiteak mugimendu baten parte izanez intzidentzia politikoa egiteko toki bat ematen die merkatu orientazioa duten enpresa hauei. Merkatuko eragile izan eta aldi berean gizarte eragile izan nahiak, ordea, badu zenbaiten iritzian bigarren buelta bat ere, gehiegizko erabilera batek bezero potentzial batzuen galera ere ekar dezakeela uste baitute:

“Pixkat bai, baina gutxi (...) Diskurtso hori eraikitzeak, oso fuerte eraikitzen badek, ateak ixtea iritsi daiteke beste leku batzutan. Guk enpresa mundura nahi diagu dedikatu orain (..) guk klaro zekau ze nahi diagun egin, hemengoak izatea, distribuituak eta jabego mankomunatu komunalekoak, gizarte modeloa nik uste klaro zekaula nora nahi diagun jo, baina zarataik ez diau ateatzen” (Abailako kidea)

Kasu honetan, beraz, identifikazio ideologikoaren aldagaia elementu traktore nagusienetakoa dela dirudien arren, sareei aitortzen zaizkie bestelako funtzionalitateak ere, gehientsuenak ukiezinen esparruko edo harremanen mailakoak direnak, eta ez hainbeste materialtasunari lotuak:

- Harreman pertsonalak burutzeko interesa, horien bitartez bestelako esperientzietara iristeko ateak zabalduz.
- Elkarrekikotasuna eta babesa sentitzea, bereziki ekintzailatza ikuspegitik abiatu zirenengandik.

“Lehenengo zero egun horretara joan ginen eta izan zen...ya proiektuak sortuta zeuden, beste kooperatibak sortuta zeuden eta guk argia ikusi genuen eta guretzat momentu hartan erabaki genuen Lakari proiektuarekin aurrera egingo genuela, ze ordura arte hiru hilabete geundean ideia imaginatzen...eta hori guretzako izan zen: ostras jendea badago, lagunduko digute, osea, topatu ginan babes haundi batekin. Batetik izan ziren printzipioak eta bestetik ikustea jende bat zegoela oso prest guri gure proiektua aurrera ateratzeko laguntzeko” (Lakariko kidea)

- Interkooperaziorako espazio naturalizat jotzen delako, nahiz eta zailtasunak egon dinamika horietan sakontzeko.
- Bestelako eraldaketa prozesuen parte izateko bide ematen duelako, dela eragile sozialekin elkartuz, dela lurralde (auzo, herri, eskualde) mailako dinamikan parte izanez.
- Bakar batek aipatu du sareko kide izateak merkatu posizionamendu interesgarri bat damaiola bere bezeroen aurrean, gainerakoek honi garrantzia handirik eman ez badiote ere.

Bada beste elementu bat aurreko taldeetan ere agertu dena eta garrantzia berezia har dezakeena talde honetan, lanaren zentzu emaille funtzioa betetzearena hain zuzen ere. ESSEko kide izateak zentzu bat eman diezaioke eguneroko lanaren helburuari, eta baita lana eta militantziaren esparru bananduak uztartu ahal izateko eskaerari:

“Eta niri pues bueno, bat egiten du nire balioekin nolabait, zentzu bat bilatu nahi nion ere bai Mitxelenari. Sektore hau oso hotza da, nire lanpostua oso hotza da, eta sinestu nahi nun zerbaitengatik egiten nula lan. Pixkat romantikoa naiz...” (Mitxelenako kidea)

“Gure kasuan proiektu osoa definitzen duen kontzeptu bat hasieratik defendatu izan duguna da enpresa politikoarena. Nolabait guk erabaki genuen Katakarak bezalako proiektu bat montatzearen pausu hori ematea uste genuelako zentzua zeukala ez bakarrik ohiko kooperatibismoaren funtzionatzeko moduak, baizik eta nolabait lanorduan politizazioaren zentzuak benetan beste errealitate bat sortzen zuela, beste paradigma bat, eta are gehiago horrek permititzen gintuela militantzia eta lanaren arteko denboraren haustura. Osea bi kontzeptu horiek politikan, ohiko politikan normalean oso banandurik egon dira, eta horrela saiatzen gara uztartzen edo bateratzen” (Katakraheko kidea)

- Sareetan landuriko zenbait lan ildok bat egin izan dute, bestalde, zenbait egitasmok barnera begira egin asmo zituzten prozesuekin, eta horrek eraman ditu saretzera:

“Barrura begira planteatzen ari gara, 2016-17an hasi genun, oso mantso joan gea, belaunaldi aldaketa potente bat eman zan (...) irakurketa hori zan: bueno kooperatiba bat gea baina ez gea kooperatibistak, ez? Orduan hasi ginen ildo ezberdinetatik. Egia da Olatukoopek asko lagundu digula, baina beste egia potoloa da (PERTSONA BATEK) lagundu digula asko, asko.”(Mitxelenako kidea)

- Zenbaitek sentitu izan du, bestalde, zor moduko bat sareetatik jaso izan duena sareetan diren beste erakundeei eskaini nahi izateko. Sarean parte hartzearen pizgarria, kasu honetan, sareko beste kideei eman nahi izan zaien laguntzan oinarritzen da, sarearen aldetik lehenago jasotakoa esanguratsutzat duten horien aldetik:

“Guri jende batek lagundu badigu, kooperatibismoan baitan badago eredu hau beste batzuei zabaltzea, berez printzipio bat da eta betebeharrak bat da” (Lakariko kidea)

“La doble vía de aportar y recibir en ese aspecto es claro, y además muy cómoda, porque no hay ese problema dentro de la red de que... osea de hecho se te invita: oye ven, ven que vas a vender dentro de la red, que es nuestro objetivo, ¿no?” (Errekako kidea)

4.3.2. Erakundeen kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisia

Sareetan gehien partekaturiko baliabideei dagokienean merkatu sozialaren ildo nagusitzen da, bereziki, besteen gaineratik. ESSE sareetatik oro har ez dute bezero kopuru esanguratsurik lortu (fakturazioaren %5-10 tartean, kasurik onenetan), baina hornikuntza premia izan dutenean baliatu izan dituzte sareetan dauden eragile ezberdinak lan antolaketaren aholkularitza esparruan, argindar hornikuntzan, elikaduran, telefonian, komunikazioan, edo finantzazioan (gutxi batzuek).

Balorazioa oso positiboa jasotzen dute beste behin sareen baitan garaturiko ekintzazailtza dispositiboek, askok beren bilakaeraren mugarriztat jotzeraino. Jasotakoa itzultzeko bokazioz, horiek dira egun dispositibo horien eskaintza eragilerik aktiboenetakoak.

Azkenik, interkooperazioaren esparrura etorrira, proiektu partekatuen diseinu eta gauzatzea ere jarri da mahai gainean, bereziki sareetan zentraltasunezko kokapena duten erakundeen aldetik. Proiektu konkretu batzuetarako sareetako enpresa bat baino gehiagoren arteko lankidetzak sortu dira.

“Olatukoop bezala gehien partekatu deguna Ekintzailertzan kontua da, gu erabat hor sartu gera eta gero dago beste plano bat Olatukoopeko kide batzuren artean proiektuak egin ditugula (...) hor adibidez tresna digital bat sortu genuen elikadura osasungarria sustatzeko Jaki proiektua izan zen eta hor adibidez Tapuntu, Talaios eta Lakari arteko proiektu bat izan zen, guk elikadura osasungarria edukitan, Talaios software librean eta Tapuntu diseinuan, ez? (...) tu gure kasuan bezala hor Olatukoopeko kide batzuk ere lankidetzan ari dira” (Lakariko kidea)

Nolanahi ere, antzematen da interkooperazioaren gaia azaltzen dela sareetako eztabaida nagusien ardatzean, eta kasu honetan jaso ahal izan dira gai honekiko ikuspegirik kritikoenak. Merkatu orientazioko enpresek ez merkatuko orientaziodun egitasmoen aurrean logika kontraesankorrak ikusten dituzte, bi mundu, “paradigma” edo “liga” bateraezin ikusteraino:

“Gu gatxaudek merkatu baten tiburoien arteko merkatu baten eta gero beste batzuk zaudek kontsultoriak egiten haurrentzako parkeak nola montatu ekologikoak. Punto. Ta dek beste liga bat (...) nei iruitzen zaidak bi liga daudela, bi liga edo bi paradigma guztiz ezberdinak... (...) hortikan gizarte eredu bat planteatzen badek, edo ekonomia eredu bat planteatzen baldin badek (...) pues ikuspuntua oso ezberdina dek dedikatzen bahaiz kontsultoria egitea edo zerbitzua ematera”. (Abailako kidea)

Herri erakundeek aholkularitza edo zerbitzu hornitzaile logikan diharduten egitasmoen eta merkatu eskakizunei erantzun beharrean diren zerbitzu emaileen artean oso bestelakoak dira ESSEko sareetan partekatzen diren baliabideekiko dagoen pertzepzioa. Alde batetik denboraren elementua ateratzen da, prozesuak mantsoagoak izan daitezkeenaren iritzia eta denborarik ez edukitzearena “makina geratzeko”:

“Bai eskatzen duena da denbora, eta zaila egiten zaigu ze hemen produkzioa oso inportantea da, orduan bai gelditzen ditugula makina, egia da, baina ez nahi beste. Eta egiten ditugun gauzek ez dute hartzen kriston erritmoa, e? Oso prozesu mantsoak dira. (...) Iruitzen zait ez degula benetan kontuan hartzen errealitatean printzipio hoiek betetzeak baditula bere zailtasunak, eta zailtasun hoiei aurre egiteko herramientak beste batzuk behar direla izan. Oso errax egiten da teorizatu” (Mitxelenako kidea)

Honi loturik agertzen da bestelako balorazio bat ere, sareek izaera teorikoegiarena, alegia. Teorikoegia izatearenak distantzia sortzen du, alde batetik, praktikan jartzeko gaitasunik eza ikusten delako, eta bestalde, “konplexua” ere sor diezaiokelako zenbaiti, sare horietan eztabaidaturiko zenbait gairen inguruan irizpide edo ezagutza nahikorik ez dutenaren sentsazioa.

“Zer espero genun? Espero genuen lan ideologikoaz haratago gauzak egiten dituen jende gehiago espero genun (...) ez dik esan nahi beraiekin ez diagunik aspektu filosofiko eta ideologikotaz hitzitzen baina askoz komodoago sentitzen gaituk ekintzara dedikatzen dan jendeakin” (Abailako kidea)

“Igual izan ahal da ez diogula denborarik eskaintzen eta ezjakintasuna daukagu zentzu horretan. Bestetan ere batzutan sentsazioa da gehiegi teorizatzen dela eta askotan gero galtzen dugu zentzua...baina zertaz ari gara? (...) baina igual da gehio ez diogulako dedikatzen denbora, eta oso sartuak gaude gure aktibitatean eta horrek jaten gaitu azkenean. (...) Gu ezin gara sartu ze bestela hankamotz geratzen da beste guztia” (Orbeleko kidea)

Bada azken kritika bat ere interkooperazioan gehien nabarmendu den baliabidearekiko, merkatu sozialarekiko hain zuzen, honen benetako irekitasuna eta sareen baitako endogamiarako joeraz ohartarazten duena:

“Hemen portzentai handi bat da edo autoconsumo entre ellos edo diru laguntza. Eta karo guk hor ez dakagu ezta zeinekin hitz egin. Osea gutxiago parte hartu izan dugu ez gealako sentitu oso identifikatuak bertan. Printzipioekin bai, baina praktikekin igual ez (...) denok nahi dugu, nik ere nahi dut merkatu soziala, baina merkatu erreala ezagutu gabe merkatu soziala aldarrikatzea imposiblea da. Osea ezin dugu dirulaguntza kobratzen gauden leku horretatik merkatu sozial bat eraiki. Eske ez gea merkatu sozial bat eraikitzen ari (...) ez da erreala menpekotasun handia duelako eta askotan gutxi batzuen artean elkar elikatzen dutelako...” (Mitxelenako kidea)

Laburbiltze aldera, beraz, merkatu eragileok sareetara afinitate ideologikoagatik, harreman sareak zabaltzeagatik eta barne zein kanpo prozesu batzuk elikatzeke jo badute ere, ikuspegi kritiko xamarra agertzen dute sareetan ematen diren interkooperazio praktiken inguruan, merkatuko eta ez merkatuko egitasmoen arteko lankidetzak bilatzeak erronka handiak planteatzen dituelako, eta interkooperazio sektorialean sakontzeko sektoreko beste enpresarik ez dagoelako sarean (“sektoreko bakardadea”). Sareak sendotzeko atalean sareetan irekitasun handiagoa bilatzea da, ondorioz, proposamenetako bat.

4.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak

Lehen lehenik, talde honetan sareekiko suma daitekeen distantziamendua eta egon daitekeen inplikazio maila desorekatuen aferra, izatez sareena baino, sarea osatzen duten egitasmoen ardura dela nahiko modu orokortuan onartzen da. Denbora eta

pertsonal faltagatik, eta agian landuriko ildoekiko sintonia faltagatik ere, kontua da batzuk sareen erdigunean kokatzea erabaki duten bezala, ez dutela beste batzuk holakorik erabaki:

“Sarean kulpa ez dek (...) sarea dek sareaosatzen dien kideak, eta orduan sareak ez badizkik hire nezesidadeak asetzen dek hire kulpa. Punto.” (Abailako kidea)

Dena den, sareak sendotzeki begira egin litezkeen planteamenduen inguruan ekarpen ugari egin izan direla aipatu behar genuke. Bi multzotan ordenatu ditugu ekarpenok: taldea irekitzeki begira egin beharrekoak, batetik, eta taldea sendotzeki begira egin beharrekoak, bestetik.

Taldea irekitzeki begira, merkatu soziala osatzeki begira sektore konkretuetatik eragile gehiago erakartzeko premia mahai gaineratzen da, sektore industrialekoak, energia berriztagarrietakoak, kultura arlokoak, garraio eta mugikortasun esparrukoak, ehungintzakoak, etab. Baita sareetako kide izan litezkeen enpresen profila malgutu eta zabaltzearena, eta bide horretan berriki harturiko erabakiak langile autonomoekin edo kolektibo zaurgarri edo migratuekin lankidetzak sakontzeko, edo mozkin asmodun enpresak (ez soilik mozkin asmorik gabekoak) onartzekoa.

“Yo creo que nos falta fuerza... (...) el discurso de ven a comprar aquí porque tenemos de todo...pfff pues es que no tenemos de todo. Falta mucho. Poco a poco van entrando nuevas cosas, y hay un montón de gente por ahí desperdigada que está haciendo economía social y solidaria sin saberlo. Creo que poco a poco, con el tema de abrir a las colaboradoras, plantear el tema del emprendimiento, se va abriendo” (Errekako kidea)

Sektore horiek indartuz talde sektorialak osatzearen ideia behin baino gehiagotan aipatzen da, interkooperaziorako baldintzak erraztu asmotan.

Bestalde, irekitze honetan sareak lurralderatzeak ere izan lezake garrantzia: eskualde mailako sare intersektorialak osatzen joan, tokian toki dauden gizarte beharrian ezberdinak ESSEko logiken bitartez estali ahal izateko helburuz.

“Olatukoopeko ikuspegia da lurraldekakoa, eta izan liteke auzo, herri edo eskualde mailan, eskala tokian toki erabaki beharko da, eta intersektoriala izatea. (...) Igual lurralde bakoitzaen badago sektore traktore bat, ba hortikan abiatzea, ze ikuspegi sistemiko bat daukagu, elkar ikutzen gea gauza askotan, eta orduan uste deu sektore ezberdinetako jendea nahastuta egon behar degula, eta lurralde mailako interkooperazio edo saretzeak diala benetan topatu behar dianak.” (Lakariko kidea)

Azkenik, lurralde ekosistemetan txertatzeari begira, herri erakundeekiko harremana dirulaguntza logikatik Lankidetza Publiko-Kooperatibo-Komunitarioko markoetara pasatzeko jauzia egin beharra aipatzen da. Helburua bikoitza litzateke: herri erakundeekiko autonomia handiagoa lortzea batetik, eta ESSE sustatzeko politika publikoetan eragiteko gaitasuna irabaztea, bestalde.

Bigarren talde batean multzokatu ditugu sareak barnetik sendotzeko neurriak. Kide zahar eta berriagoen arteko desorekak (sareetan duten zentraltasun eta inplikazio mailari dagozkionak) gainditzeko beharra aipatzen da, berriei behar bezalako harrera planak egitearen bidetik, esaterako.

*“Eske hor juxtu gaude berregituratze prozesuan...azkenaldian eztabaidatu dugun praktiketako bat da edo erronka Olatukoopentzat nola orekatu hasieratik gauden erakundeak eta...bai daukagula ezberdintasun haundi bat hasieratik gaudenak eta sartzen dian berriak, ez? Horrek sarian baitan sortzen ditu holako desorekak”
(Lakariko kidea)*

Bestalde, sareko kideen arteko tresna mutualistak sendotzeko ideiak mahai gaineratzen dira: funts mankomunatuak, lan boltsak edo langile elkartrukeak, lankidetzan eginiko proiektu partekatuak, etab. Hirugarrenik sareen baitako Lan Taldeak berraktibatzeke premia azaleratzen da, talde berri batzuk irekitzearen ondorioz zahar batzuk ekimena galdu baitute. Azkenik, Euskal Herriko ESSEko sareen arteko lankidetzak ere areagotzeko premia nabarmentzen da.

5. Interes orokorreko eragileak

5.1. Ereduaren oinarritzko ezaugarritzea

Eredu honen ezaugarritzea burutzeko Agintzari, Ametxe, Colaborabora, Economistas sin Fronteras (ESF), Grupo SSI et Mugarik gabe Nafarroako egitasmoetako kideek aiptaurikoak baliatu ditugu. Interes orokorreko beharrianak asetzeari begira sorturiko egitasmoek osatuko lukete laugarren eta azken talde bat. Interes horien artean leudeke zerbitzu publikoari loturiko jarduera esparruak (gizarte zerbitzuen esparruko esku hartze komunitarioa, etxez etxeko zerbitzua, kolektibo zaurgarrien gaitze eta enplegatzea, etab.), ez-merkatuko beste zenbait eragile eta baita (Garapenerako) Gobernu Kanpoko Erakunde (GGKE aurrerantzean) ohiko jarduera batzuk ere: sentsibilizazio, dinamizazio eta hezkuntza programak martxan jartzea garapenerako lankidetzaren esparruan, gizarte eraldaketarako hezkuntza gaietan, lankidetzarako espazioen sorkuntzan, agroekologia eta elikadura burujabetzan, genero gaietan, ESSEko ekintzailatzen, edo etxebizitza kooperatiben sustapenean, zenbait adibide jartzearen.

Harremantze marko ezberdinen bitartez bada ere, beraz, azken multzo honetako egitasmoen ezaugarri komun nagusia da herri erakundeekiko duten lotura estua, eta elementu honek baldintzatzen ditu neurri handi batean beren eskalatze eta sarete estrategiak.

Eskalatze Perspektiba

- Erakunde hauetan oro har nagusitzen den ikuspegia ez haztearen aldekoa da. Erakunde oso handiak direnek estrategia ekosistemikoak baliatu dituzte beren organizazioak hazi gabe eskalatu ahal izateko; era berean, tamaina txikiko ez merkatuko erakundeek ez dute inolako pizgarririk agertzen erakundea hazteko, dauden horretan mantentzeko bokazioa da gailentzen dena.
- Oinarriari dagokionez, egitasmo batzuetan pertsona bolondres bidez osaturiko oinarri soziala izan ohi dute, baina joera orokortzat ematen da lan boluntario horren gainbehera. Elkartegintzatik sortuta erabat profesionalizaturiko hirugarren sektoreko enpresa handietan, boluntariotzaren papera erabat bazterrekoa da. Bestalde, GGKE gisa diharduten horietan ere, ekipo teknikoetan zentralizatzen da egun lan karga handiena.
- Talde honetako hirugarren sektoreko erakunderik handienek, hazkunde prozesu garrantzitsuak bizi izan dituztenek, zabalitze zein sakontze estrategiak baliatu dituzte, biak eskuz esku: bezero gehiagorengana heltzeko organizazioa handitzeaz batera (*scale up*), bezero horiei eskainitako zerbitzuen etengabeko berrikuntza eta hobekuntzan engaiatuak ageri dira (*scale out*). Era berean, behin tamaina kritiko bat erdietsiz gero, Talde Kooperatiboaren bidetik hazten jarraitzea erabaki dute, ez organizazioa bera haziz, baizik eta estrategia ekosistemikoak baliatu eta sustaturiko beste zenbait ekimenekin gero bat eginez taldean.

- Erakunde guzti guztien elementu bereizgarri nagusia litzateke herri erakundeekin duten lotura estua. Bi dira hemen bereiz litezkeen logika nagusiak: zerbitzu (publiko) emaileak diren hirugarren sektoreko erakunde handiak, alde batetik; eta jendarte eraldaketan dihardute ez-merkatuko erakunde txikiak, bestalde. Lehen horiek kontratazio publikoaren logikan dihardute, konkurtso eta lizitazio publikora ateratako zerbitzu ezberdinak eskuratzeko lehian; bigarrenek, aldiz, gehiago baliatzen dute diruz lagunduriko proiektuen logika, herri erakundeetatik sustatu asmo diren helburuetarako bideraturiko diru laguntza deialdien bidez.
- Publikoarekiko harremana horren zentrala izanik, bi ereduetan ageri dira herri erakundeekiko dependentzia harremanak, baita horietan eragiteko elkar-erakuntza espazioak ere. Harreman askotan kontraesankor horien markoan ematen dira ESSEko erakundeen hazkunde prozesuak.

Saretze Perspektiba

- Lehenik aipatu beharra dago aztertutako lagina osatzen duten enpresa guzti guztiak REAS sareetako kide direla, eta inor ez dela Olatukoopeko kide. Honek badu izateko arrazoi argi bat, ESSE-ko sareen sortze eta jatorriekin lotua: REAS sareak hirugarren sektoreko erakunde indartsuen bilgune gisa jaio ziren arren, Olatukoop-en ez da hori nagusitzen den ikuspegia, eta apenas dagoen erakunderik gizarte esku hartzearen esparruan diharduena.
- ESSEko sareetan atxikitzeko arrazoiaren artean behin berriz agertuko da balioekiko identifikazioaren aldagaia elementu nagusi gisa, nahiz eta kasu honetan hirugarren sektoreko erakundeek oro har saretzeko joera handia agertu ohi duten. Esan nahi da, ESSEko sareek ez dutela kasurik gehienetan zentraltasunezko espazioa hartzen erakundeontzat, eta kolaboratzen duten beste hainbeste sareen arteko beste bat gisa jo izan dutela, gehien gehientsuenek.
- Sareekiko gertutasunari dagokionean, batzuek gobernu organoetan presentzia esanguratsua izan dute, eta bestetzuk gehiago kolaboratu izan dute lan taldeen bitartez, sektore konkretuetako gaiak landuz: etxebizitza kooperatibak, ekintzailatza, gizarte eraldaketarako hezkuntza, etab. Bakoitzak hartu duen kokapenaren arabera izan ohi dira ere aurrerantzean sarea sendotzeko eginiko proposamenak.

Azpi ereduaren analisisa

Orain arte aipatuaren ildotik bi multzo nagusi eta ezberdin agertzen dira talde honetan, hirugarren sektoreko enpresa zerbitzu emaile handiak, alde batetik, eta gizarte eraldaketa lanetan diharduten ez-merkatuko eragile txikiagoak bestalde:

- Hirugarren sektoreko enpresa handien errealitatea dago, hortaz, REAS sarearen ernamuinean. Eliza katolikoari lotutako zenbait ekimen (Cáritas, Koopera, Fiare, Emaus...) eta gizarte esku hartzearen esparruko zenbait kooperatiba handik (Agintzari, Servicios Sociales Integrados, Peñascal, Sartu...) osatu izan dute historikoki REAS

sarearen erdigunea, baita horietako askoren bultzadaz sorturiko laneratze enpresek ere, gerora GIZATEA sarearen baitan antolatuak. Gizarte inklusioaren esparrua eta ingurugiro-zerbitzuen adarrak (hondakinen bilketa eta berrerabilpenerako jarduerak) izan dira, hortaz, historikoki REAS-eko erakunde handien egiteko nagusiak. Horietako gehien gehien bezero nagusia herri erakundeak izan direnez, horien hazkunde logikak oso lotuak agertzen dira administrazio publikotik ezarritako programa eta zerbitzu karteraren bilakaerara.

Bigarren multzo bat osatzen dute gizarte eraldaketaren esparruan diharduten ez-merkatuko erakunde txikiek. Horien artean GGKEen presentzia esanguratsua izanik, ez-merkatuko gisa izendatuko ditugu lan honetan, erakunde horien finantza-iturrien irizpidea baliatuz horretarako: ez-merkatuko erakundetzat jotzen dira beren fakturazioaren erdia baino gehiago merkatuko salerosketez aparte eskuratzen dituzten erakundeak, dela dohaintza, bazkide kuota edo diru laguntza publikoen bitartez. Buruaskitasun ekonomikoaren faltak dependentzia ekonomikoko egoerak sortzen dizkie herri erakundeekiko, zeinak bete betean eragiten baitu erakundeon hazkunde estrategia eta lan ildoen zehaztapenean.

5.2. Eskalatze perspektiba

5.2.1. Egindako ibilbidearen berrikuspena: mugarriak eta helmugak

Hirugarren sektoreko enpresa handi eta ez-merkatuko enpresa txikiek erakunde publikoekin dituzten harremantze moduak ezberdinak izanagatik ere, bi kasuetan erakundeon ibilbideak oso loturik agertzen dira beren finantzazaille nagusiaren eskakizunei, hots, herri erakundeon norabideari. Lotura estu honek baditu bere aurkia eta ifrentzua: alde batetik, ESSEko erakundeon bitartez herri erakundeek garaturiko programa eta zerbitzuetan badirudi berrikuntza eta hobekuntzarako aukera handiagoak identifikatzen direla, bi aldean partetik; beste aldetik, ordea, ESSEko erakundeon finantzazio iturrien dibertsifikazio faltak oso erakunde publikoen mendeko bihurtzen ditu, bai eguneroko jardunean eta baita lehenetsi beharreko lan ildoetan ere. Marko nagusi honen baitan identifikaturiko beste zenbait mugarri ere garatuko ditugu jarraian.

Taula: Interes orokorreko egitasmoen mugarri nagusiak	
Mugarri nagusien identifikazioa	
Herri erakundeekiko lotura (I): menpekotasun logikak	
Herri erakundeekiko lotura (II): elkar-erakuntza logikak	
Profesionalizazioa eta merkatu orientazioa	
Hazkunde handien egituraketa: sarean hazi eta talde kooperatiboak	
Sareak, lankidetzak edo "lehiakidetzak"	

Iturria: egileek egina.

5.2.1.1. Herri erakundeeekiko lotura (I): menpekotasun logikak

“Nuestro principal cliente es la administración y ahí nos hemos ido moviendo con lo que nos ha ido pidiendo. Necesitamos convenir con una entidad sin ánimo de lucro, pues venga...(...) Nuestro desarrollo dependía de una buena relación y de entender qué demandas tiene el cliente para darle respuesta. Nuestro crecimiento en (hiria), los servicios que hemos ido desarrollando han dependido de retos que nos ha ido trasladando la administración” (SSIko kidea)

40 urteko jarduna duten erakundeeek, zein berriagoek, denek egiten dute bat lehen aipu honekin. Hirugarren sektoreko gizarte esku hartzeko erakundeen bilakaera Euskal Herriko gizarte zerbitzu publikoen bilakaeraren historia bera da kasi: dela udal mailako langileak kooperatibizatuz, dela elkartegintzatik emaniko zerbitzuak profesionalizatuz, ESSEko enpresa handien bidez garatu eta gauzatu izan dira gizarte interbentzioko zerbitzu asko eta asko Euskal Herrian, gerora erakunde publikoen zerbitzuen karteran barneratu izan direnak.

Bilakaera honek erakunde kaudimendunen abaroan eta bezero fidagarrien eskutik indartzen joateko aukera eman dien modu berean sortu die ESSEko erakundeei etengabeko egokitzapen beharra ere.

Kasu bat baino gehiagotan aipatzen da, esaterako, mende berria hastearekin batera sektorea “liberalizatzeko” edo kapital enpresei zabaltzeko harturiko neurriek ESSEko erakundeengan izan zuten inpaktu bortitza. SSIn kasuan, Bilboko Etxez Etxeko Zerbitzua zatikatu izanak eta esleituak zituen zonaldeetan jarduteari utzi beharrak lan taldea erdira jaistea ekarri zion (500 langiletik 250ra). Agintzariren kasuan, atzerriko kapital enpresa gatazkatsuekin preziotan lehiatu beharra ekarri zien. Bi kasutan orduan finkatu ziren gerora kontsolidaturiko hazkunde estrategia nagusiak, bi oinarri nagusiren gainean: ohikoak zituzten esparru geografikoetatik kanpo lehiatzen hasi, batetik, eta eredu berritzaileen bitartez egituratu hazkunde organizatibo horiek, bestalde.

Bi kasuetan helburua hortaz ez zen merkatua irabaztea besterik gabe. Helburua hirugarren sektorearen eredua balioan jartzea zen, “sektorea eta lurraldea blindatzea”, atzerriko kapital enpresek goitik behera bota ez zezaten ordura arte erakunde publiko eta hirugarren sektorearen artean eraturiko gizarte zerbitzuen esparrua. Honela abiatu zituzten ESSEko erakundeok beren zabaltze estrategiak, udal berrietako konkurtsoetara aurkeztuz, beti ere aurretik ziharduen beste kooperatibarik ez zegoen kasuan.

Jarrera erreaktibo hori, hortaz, puntu batetik aurrera proaktibo ere bilakatuko da, eta ESSEko erakundeeek euren metatutako ezagutza baliatuz planteatuko dituzte eredu berritzaile eta kalitate hobeagoko zerbitzuak lizitazio berriak eskuratu ahal izateko. Eta horiei eskerrak biderkatu izan dituzte ostera euren lan taldeak, egun 500 langile inguruko organizazioak bilakatu arte, ostera ere. Funtsean beraz, herri erakundeeekin batera garatu izanaren logika gailentzen da hemen, baina enpresen arteko lehiara zabalduriko merkatu publiko batean.

Harremantze eredu honek, bistan denez, erakunde publikoek “eskatzen dutenaren” menpe mugitzea eskatzen die ESSEko eragileei, are modu nabariagoan ez-merkatuko gizarte eragileen kasuan.

“También hay una reflexión que creo que últimamente se está dando más que es que nos estamos viendo ahora con muchos fondos públicos porque han salido convocatorias nuevas, (...), que podría llevarnos a tener mucho dinero. Pero entonces caeríamos un poco en la trampa de trabajar para gestionar las subvenciones que solicitamos, no para realizar el trabajo que queremos hacer. (...) Entonces sí que hay ahora mismo una reflexión abierta en la organización de frenar un poco para poder explorar nuevas vías de financiación ya más ligadas a la ESS” (ESFko kidea)

Erakunde publikoekiko menpekotasun finantzariak, beraz, bestelako menpekotasunak ere sortzen ditu: lan ildo propioak garatu ezina, alde batetik, eta egunerokoan diru laguntzen logikara makurtu beharra bestalde. Agenda propiorik garatu ezina erakunde finantzatzaileek diruz laguntzea erabakitzen duten lan ildoetara egokitu beharretik dator, bistan denez. Baina areago doa: erakunde batzuk aitortzen dute itota sentitzea diru-laguntzen eskeman jarduteak egunerokoan eskatzen dien administrazio eta komunikazio lanei dagokienean:

“Claro, nosotras necesitaríamos contratar a alguien que nos llevara la administración y a alguien que nos llevara la comunicación. Porque eso es una restricción fundamental, tanto para crecer, porque lo tenemos que hacer todo nosotras mismas al mismo tiempo que ideamos la estrategia, al mismo tiempo que pensamos en hacer una buena calidad, al mismo tiempo que pensamos en formarnos, en tener redes de colaboración, en tener voluntariado... Pero no podemos hacerlo por la lógica de los proyectos que gestionamos” (ESFko kidea)

Ondorioztatu liteke ez-merkatuko ESSEko erakunde askoren nahia dela, ondorioz, jautzia egitea egitura enpresarialagoetara, fakturazio propioa ahalbidetzen dien bestelako merkatuetara irekiz, herri erakundeekiko gehiegizko menpekotasun hau gainditze aldera.

5.2.1.2. Herri erakundeekiko lotura (II): elkar-eraikuntza logikak

Herri erakundeekiko loturak sor lezakeen gehiegizko menpekotasunaren beste aurpegia, ordea, lankidetzaren publiko-kooperatiboaren logiketan kokatzen gaituzten elkar-eraikuntza prozesuen aldetik letorke.

Batzuek irizten diote ez daudela harreman eredu horretan, harremana askoz ere “kontu hartze” logika batera mugatzen dela:

*“Sí que es verdad que la relación con ellas, es básicamente técnica y, si me apuras, siempre se fijan más en la parte económica. Nunca hablamos de profundizar más en los proyectos, en lo que es la ejecución no técnica. Les interesa más revisar facturas y ver que el dinero se ha utilizado correctamente entre comillas y ya está”.
(Mugarik gabe Nafarroako kidea)*

Beste batzuen testigantzan ordea, ESSEko erakundeek abangoardia papera jokatzeko dute eredu berritzaileen diseinu eta garapenean, eta herri erakundeak askotan agertu izan dira harkor, ESSEtik sorturiko berrikuntza horiek bere egiteko gero:

“Son palabras que suenan grandilocuentes pero el co-crear está en nuestros escritos de hace un montón de tiempo, la co-gestión...(...) bueno entonces yo creo que ahí hemos tenido más que una capacidad de influir, (...) Ha sido más un interés por colaborar y por construir de forma conjunta, no? Y ahí nuestros clientes ven valor, porque hay encargos, cosas que están arrancando que luego acaban licitando, pero donde confían y nos llaman para construir algo que se hace con muy pocas certezas...” (SSIko kidea)

“Cuando se trabaja en colaboración con las administraciones se genera una dinámica colaborativa muy potente que permite hacer cosas. Por ejemplo, colaboramos en la creación de los equipos de intervención socio educativa. Al principio, los diseñamos, estuvimos tiempo elaborando un proyecto que aún no tenía desarrollo práctico. Y después se puso en marcha, en unos pocos municipios. A partir de ahí se reguló, la administración lo hizo suyo y creó un decreto que hizo que estos equipos se expandieran a todo Bizkaia. Y a partir de ahí da igual quien lo generó, lo importante es la continuidad de los servicios, más allá de que exista Agintzari o no”. (Agintzariko kidea)

Zentzu honetan paradigmaticoa da SSI kooperatibak bere mende hastapeneko krisi larritik ateratzeko abian jarritako “Berrikuntza Unitatearen” apustua, non diseinatzen baitira gizarte esku hartzeari begira sor litezkeen zerbitzu berritzaile eta gizarte zerbitzuetako ekosistema berriak. Zentzu berean interpreta litezke Colaboraborak bere mugarren artean identifikatzen dituen bi espazio fisiko nagusiak, biak ala biak oso lotuak berrikuntzaren gaiari: Eutokia, udalak kontrolaturiko Gizarte Berrikuntza Zentroa, eta Wikitoki, Lankidetzazko Praktiken Laborategia, hau ere udalak lagatako ekipamendu batean. Diru laguntza edo udal ekipamenduen lagapenak ahalbideturiko egitasmoak izanagatik, ESSEko erakundeek lideraturiko espazioak lirateke hauek, bertatik egituratu ahal izan direlarik sendago zenbait lankidetzazko praktika, tartean ESSEko erakundeekin ere.

Badira, halaber, aztertutako esperientzien artean bestelako kasu paradigmaticoak ere, Ametxe-ren kasua esaterako, Euskal Herri mailan erabilpen-lagapeneko etxebizitza kooperatiboen eredua hedatzen laguntzeko. Herri erakundeetako maila ezberdinekin landu

izan den gizarte gaia da, bai Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza sialarekin, bai Ogasunekin eta baita udal ezberdinekin ere, erakunde horiek guztiek baitituzte eskumenak eredu honen sustapenean. Ametxe-ren bokazioa da bide-urratzaile funtzioa betetzea, egun etxebizitza kooperatiba horiek abian jartzeko dauden klase guztietako erronka eta oztopoak (juridikoak, ekonomikoak, kulturalak) berdintzen joatea, aurrerantzean eredu hau begiko duen edozein kolektibok errazago izan dezan modu honetako proiektuen batean txertatzea.

5.2.1.3. Profesionalizazioa eta merkatu orientazioa

“Nosotras habitualmente hemos estado trabajando en un espacio más exploratorio, y en cambio ahora sí tenemos una orientación más de mercado, vale? Entonces eso sí que ha sido un cambio. Hemos visto que nuestra posibilidad de ser un sujeto investigador no se sostenía porque no éramos capaces de poder ser reconocidas, conseguir financiación de esa manera y las vías que habíamos abierto para intentar intercooperar para desarrollar proyectos que nos diesen acceso también a recursos pues no funcionan suficientemente. Entonces nos vemos forzadas a decir, pues bueno, pues vale, tenemos que ir mucho más a ofrecer servicios. Entonces ahora estamos en sistematizar y paquetizar lo que hacemos para que sea más comprensible para el mercado” (Colaboratorako kidea)

Gizarte eraldaketaren logikan bete betean ziharduen erakunde baten profesionalizazioarako trantsizioaren adibide argia litzateke lehen aipu hori. Profesionalizaziorantz mugitzera behartuta sentitzeak, ere, ematen du aditzera zer edo zer, ez baita gustuz eginiko mugimendua, ezpada aitortza faltak behartutakoa. Ez herri erakunde ez merkatuko eragileen aldetik baloratu izana egindako lana.

Erakunde asko dira, hortaz, bi hanketako estrategia hori mantentzen saiatzen ari direnak, alde batetik beren misio sozialari eutsiko dion gizarte eraldaketako prozesu ezberdinetan engaiatua jarraitu, baina aldi berea, buruaskitasun ekonomiko handiagoa emango dien merkatu orientazio bat hartu:

“Ahí hemos tendido un puente entre la educación para la transformación social, que es lo que nos financia como ONG de desarrollo, pero los contenidos con los que hemos alimentado esa parte educativa, han sido contenidos muy vinculados a la Economía Social y Solidaria. Entonces de esa forma hemos podido casar las dos patas. Y, de hecho, la labor que hacemos de apoyo a personas emprendedoras, de generación de itinerarios de emprendimiento está financiada por estos proyectos de educación y sensibilización por ese puente que tendemos con la pata educativa, ¿no? (...) Entonces sí que hay ahora mismo una reflexión abierta en la organización de frenar un poco para poder explorar nuevas vías de financiación ya más ligadas a la ESS. Es decir, prestar servicios y no tener que optar tanto a las lógicas de las subvenciones de ONGD de cooperación” (ESFko kidea)

Profesionalizazioaren beste ondorioetako bat da, esaterako, elkartegintzatik gertu egon diren enpresa hauetan boluntariotza lanean gertatzen ari den gainbehera:

“Eso sí que ha sido un hito a nivel de gestión de la organización en el que ha ido perdiendo progresivamente papel el voluntariado y hemos ido progresivamente autogobernándonos más las personas trabajadoras” (Mugarik gabe Nafarroako kidea)

Badirudi, hortaz, merkatuaren bidez bete nahiko lituzketela finantzazio publikoaren hertsidurak hautsi eta lan boluntarioz jadanik eskuratu ezin diren baliabide faltaren hutsunea

5.2.1.4. Hazkunde handien egituraketa: sarean hazi eta talde kooperatiboak

ESSEko hirugarren sektoreko enpresa handien kasuan, aipatu da, mende hasierako liberalizazio prozesuei aurre egiteko harturiko estrategiek posible egin zutela egun arte izan dituzten hazkunde jarraituak izatea. Hazkunde prozesu horietan, hala ere, oso presente izan dute une guztietan hazkunde hori osorik ezingo litzatekeela organizazio beraren bizkar egin, eutsiezina iritzita, bai gaitasun aldetik eta baita maila filosofikoan ere:

“En esto tambien nos parece muy importate de la mano de otras organizaciones para hacer crecimiento pero de una forma muy ordenada, es decir, esta organización no se puede convertir con cuatro mil personas en plantilla. Porque no tenemos forma de gestionarlo, no hay habilidades, no hay filosofía...no hay nada, explota esto” (SSIko kidea)

“Estos crecimientos en este tipo de entidades tienen la posibilidad de que esto reviente. (...) Estamos mascando más de lo que podemos tragar, o demasiado rápido” (Agintzariko kidea)

Zabaltze estrategien baitan, hortaz, ikuspegia argia izan da hastapenetik: erakundea mugarik gabe haztea alboratzeaz batera estrategia ekosistemikoak garatu izan dira, logika berdin antzekoarekin kasu guztietan: erakunde berriak sortzen lagundu eta gero talde kooperatiboan, bigarren graduako kooperatiban, kidetuz guztiak.

SSIren ibilbideak mugarri horiek trazatu ditu: Aurrera gizarte ekimeneko kooperatiba sortu, Euskarri laneratze enpresa sortu, eta guztiak SSI Taldean batu, horien guztien lankidetzaz hirugarren graduako beste erakunde bat, hots, Berrikuntza Unitatea sortzeko.

Zentzu honetan, halaber, eredugarritzat jo genezake Agintzarik 2010tik aurrera “Zuhaitz” eta “Sarea” prozesuei eskerrak abiatutako hazkunde estrategia. Egoitza soziala Bilbon kokaturik duen 500 langileko kooperatiba honek 2012an Gipuzkoako UBA zentroaren

kudeaketa eskuratzen du, baina ez edozein modutan: bertan lanean ziharduten langileei euren jarduera kooperatibizatzeke proposamena egin, prozesuan lagundu eta Zabalduz Kooperatiba eratzen lagunduko die, kapital sozialaren gehiengoa Agintzariren kontrolpean, oraindik. Behin zerbitzua irabazita, Zabalduz-eko lan bazkideekin adosturiko prozesua jartzen da abian, urte gutxiren buruan Zabalduz-ek autonomia lor dezan, bai teknikoa eta bai ekonomikoa, eta Agintzarik utz dezan kapital sozialean duen parte hartzea. Prozesu bera erreplikatzat sartuko da Agintzari Trebatu programaren gestioan, bertako langileak kooperatibizatzeke prozesua bidelagundu eta Hirube Kooperatiba berria sortuz. Eta geroztik prozesu bera erreplikatzat dihardu Nafarroan zein Araban zabal ditzakeen bestelako zerbitzuetako langileekin. Azken urrats gisa horiek guztiak bigarren graduko Bogan Kooperatiban txertatu dira, bazkide kooperatibo gisa.

Eratze eta elkartzeko kooperatiboko hazkunde estrategia horiek printzipio kooperatiboetako oso modu koherentean eutsiz egin nahi izan dira, enpresa kooperatibo bat mugarik gabe hazteak printzipio kooperatiboengan izan lezakeen eragin kaltegarriaz oso jakitun, eta talde kooperatiboan izpiritu kooperatiboa indartu dadin bestelako gogoeta eta interkooperazio espazioak ere sortuz, 2023ko Erroak prozesua horren adibide.

5.2.1.5. Sareak, lankidetzak edo “lehiakidetzak”

Hainbesteko hazkunde organizatiborik bilatu eta nahi ez duten erakundeek kasuan, saretearen estrategia da gailentzen dena, bestelako gizarte eragileekin partekaturiko mota askotako gizarte sareen bidez eragiteko.

Saretearen bitartez haztea baino eskalatzea da hobesten den estrategia, erakunde txiki askoren lankidetzatik sortu asmoz “gizarte eragina” edo “gizarte balioa” handiagotzea.

“Yo creo que podemos generar impacto en nuestro caso de otra manera, no? La parte de I+D+i tiene mucho que ver con generar modelos, con generar tambien relaciones donde otros agentes puedan extender estos modelos, entonces... (...) la intención no es acaparar, sino colaborar, compartir modelos que queremos que la gente sume” (SSIko kidea)

“Por ejemplo, ¿qué hemos hecho nosotras? osea yo cuando se creó (otra empresa) y me vino (una persona) a preguntarme cómo podríamos hacer el ecosistema este, pues yo en vez de guardarme mi conocimiento y mi cartas para ostia que aquí viene (la otra empresa) y me quiere quitar el mercado, no, yo lo que le dí es toda la información que tuve, traté de que tuviese la mejor visión de lo que era el ecosistema, de dónde yo creía que había que operar para que luego ellos lo hiciesen (...) osea nosotras que no queremos crecer, no podemos pensar que la intercooperación tiene que pasar por nosotras, no, tiene que pasar cien, doscientos, trescientos agentes” (Colaborarako kidea)

Sareen bidezko lankidetzaren eredu leunagoak, konpromiso maila apalagoak ahalbidetzen dituzten egituren aldeko jarrera bat ikusten da, oro har, nabarmen talde honetan. Erakundeok sektore eta geografia anitzeko sare askotan parte hartzen dute, eta ESSEko sareak horien arteko beste bat lirateke, askoren iritzian.

Honek ulertarazten digu ere ESSEko sareekiko harremanean ikus litekeen kokapen aniztasuna talde honen baitan: GGKEn kasuan, REAS ez litzateke lehentasunezko espazio bat izango, ez behintzat ordezkagarritasunari edo finantzazio eskurapenari dagokionean; hirugarren sektoreko enpresa handien kasuan, REAS askoren artean beste sare bat litzateke, balioen aldetik gertuko sentitu dutena, eta kolaboratzen saiatu direna sareetatik eskatu zaien horretan, baina ez oso modu proaktiboan, beren negozioa beste alde batetik garatzen baita; azkenik, badira sare barruan oso modu proaktiboan jarduten duten beste erakunde batzuk ere, oraingoan bai uste dutelako ESSEko sareen bitartez aplikatu litezkeela euren lan ildo nagusiak: dela lankidetzaren esparruen sorkuntzan, dela etxebizitza kooperatiben esparruan, dela ekintzailertzan, etab.

Sareak, hortaz, lehenesten dira lankidetzarako egitura egokienak diren neurrian. Bitxia suerta liteke, ordea, lankidetzarako sorturiko espazio horien baitan halako oihartzuna izateak ESSEko eragileen arteko harreman lehiakorren aferak. Izan liteke, zentzu honetan, bezero nagusia edo erakunde guztiek lehenesten duten merkatua erakunde publikoena izatearen ondorio (ez bilatua). Ordaintzaile bakar bati eskaini beharreko zerbitzuen katalogoan gertagarria da ESSEko erakunde ezberdinek espazio bertsuak okupatu nahi izatea, ordaintzaileak esku asko izanagatik ere. Eta tentu handiz begiratzen dira zabalkunde prozesu horiek, ESSEko erakunde baten hazkundea beste baten kaltetan izan ez dadin.

“Pero bueno habría que reflexionarlo también porque claramente habría servicios que podríamos ofrecer, pero tendríamos que ver exactamente cuáles serían para no entrar en competencia directa con organizaciones que están ahora en la red.” (Mugarik gabe Nafarroako kidea)

Ikusi da ere hirugarren sektoreko enpresa handien zabalpena egin nahi izan dela beste hirugarren sektoreko erakunderik agertzen ez zen udalerri eta zerbitzuetan, eta behin enpresak sartuta, talde kooperatiboak sortzea onetsi dela erakundearen arteko lehia praktikak ekidite aldera. Sareen arteko harremanetan, ordea, ez dirudi kasu guztietan salbatu ahal izan direnik aipaturiko kontraesan horiek:

“Es que soy muy crítica con esto. (...) O sea, la coordinadora de ONGD ha representado a las ONGD, para representar los intereses de las ONGD allí donde ha tenido actuación. (sarea) ha sido una entidad en sí misma que ha competido con las entidades de la propia red en la obtención de recursos públicos para realizar actuaciones que realizábamos las entidades de la propia red, sin contar con la red (...) Se han hecho cosas con otras entidades externas que podíamos haber hecho entidades dentro de la propia red y que han sido competencia directa con las entidades de la red sin consultar” (ESFko kidea)

Zentzu horretan, interesgarria izan liteke ikustea sareak sendotzeko proposamenen artean nola nabarmentzen diren bi, talde kooperatiboak sortzea eta taldekatze sektorialean sakontzea hain zuzen ere, biak ala biak izan baitaitezke lehia harremanak ekidin eta lankidetzaz sendoagoak ahalbidetzeko elkarrekikotasun espazioak.

5.2.2. Hartutako norabidearen berrikuspena

5.2.2.1. Hazkunderako pizgarriak eta mugak

Talde honen elementu bereizgarri nagusia oro har nagusitzen den haztearekiko kontrakotasuna da. Inork ez du gehiago hazi nahi. Batzuk txikiak izaten jarraitu nahi dutelako. Beste batzuk, ordea, asko handitu direlako eta ezin dutelako handitzen jarraitu, ez behintzat organizazio mailan.

“Nosotras tratamos de problematizar esa idea del crecimiento. Nos consideramos decrecentistas. (...) Hay claramente una dimensión política, cuando hablamos de decrecimiento tiene que ver con eso, pero también hay otra cuestión como más física. Nosotras utilizamos mucho como herramienta de diseño la permacultura, y esto no tiene ideología, tiene que ver con las condiciones materiales del medio y con que hay cosas que cuando crecen dejan de funcionar. Entiendo que el capitalismo lo que te lleva es a crecer, y a competir para poder sostener (...) y en cambio nosotras desde nuestro no crecer también podemos permitirnos el lujo entre comillas de hacer un poco lo que nos da la gana porque somos pequeñas, porque no tenemos unas obligaciones tan grandes que nos someterían a tener que facturar mucha más pasta” (Colaboradorako kidea)

“Sí que tenemos establecido que no queremos crecer, nosotras sí que nos auto ponemos límites de crecimiento en el sentido de que no vamos a buscar más financiadoras, no es nuestro objetivo presentar a una (AYUDA), por ejemplo, o sea, más allá del Gobierno de Navarra, no creo que vayamos (...) Nos gusta ser pequeñas, creemos que puede ser más operativo y que a veces si vas creciendo, entras en una inercia en la que la transformación puede estar más en entredicho, ¿no?” (Mugarik gabe Nafarroako kidea)

Ez-merkatuko erakundeek aldetik jasotako bi aipu horietan ikuspegia oso partekatua da, txikitasunak askatasun eta malgutasun handiagoa ematen diela iritzita, beren berezko gizarte eraldaketarako bokazioan eusteko. Ustezko askatasun handiago honen ifrentzua aitortu izan da ordea lehenago, egitasmo horiek hartu behar izan duten merkatu orientazio handiagoan alegia, diru publikoarekiko larregizko dependentziak beren jardute esparruak estutu izan dituela iritzita.

Hirugarren sektoreko enpresa handien kasuan ere muzin egiten zaio gehiago hazteari arrazoi ezberdinengatik, baina nagusiki horien mozkin asmorik gabeko izaerak baldintzatzen du, lehen lehenik, hazkunderako bokazio falta:

“Nuestro objetivo es crear empleo, eh? Ese es el objetivo por el que nacimos, creación de empleo. Pero bueno, hemos creado unas estructuras potentes que hay que alimentar. ¿Aspiramos a tres mil trabajadoras? ¡Pues no! Pero bueno en estas horquillas en que nos movemos podríamos tener más personas, pero mediante un crecimiento muy ordenado” (SSIko kidea)

Izan enpresa handi edo txiki, inork ez du hazten jarraitu nahi eta askotarikoak dira ikuspegi horretan aipatuak izan diren muga ezberdinak.

Alde batetik nabarmentzen dira hazkunde prozesu azkarregien arriskuak, lan taldeen egonkortasuna eta iraunkortasunari dagozkionak:

“Siempre nos hemos resistido a crecer, y eso también ha tenido sus consecuencias de que casi como todos los programas institucionales son para crecer pues si tú te resistes a crecer te quedas fuera. También he visto que la gente que ha entrado en muchos de estos programas pues se ha pegado una ostia porque claro tú creces porque a ti te animan a que crezcas pero luego ya cuando el crecimiento no es sostenible te abandonan ahí...” (Colaboraborako kidea)

“Cuanto más personas seamos en el equipo, menos visibilidad tenemos a medio plazo de cuanto nos dura nuestro contrato. Porque esto es así, porque trabajamos con la administración pública, entonces tenemos unos proyectos aprobados que nos repartimos ese dinero en salarios entre 4 personas y cuando éramos 3, pues entre 3. Cuando somos 4 el dinero llega para menos tiempo. Entonces se hizo una reflexión a nivel grupal de toda la organización de: no queremos crecer más.” (ESFko kidea)

Lan taldearekin jarraituz baina beste maila batean, kasu batean baino gehiagotan agertzen dira enpresa handietan gobernantza demokratikoak eta langileen egiazko parte hartzea mantendu ezinak sorturiko zalantzak ere:

“Se puede mantener esta forma de trabajar horizontal, democrática, llamémoslo asamblea, con un tamaño concreto. Pero por una parte están las restricciones de fondos propios para tener una plantilla más grande, pero por otra parte tendríamos que cambiar de modelo organizacional, porque no sabríamos gestionarnos más personas de esta forma.” (ESFko kidea)

Azkenik, kanpo faktore bezala identifikatzen dira finantzazioari loturiko gaiak, edota elementu kulturalagoak ere. Lehenari dagokionez, ESSEko erakunde batzuen iritziz hobesten diren finantzazio iturriek ezartzen dituzte hazteko baldintzapenik handienak: herri erakundeen eskakizunei erantzun beharrak, alde batetik, edo ESSEko finantza tresnek agertzen dituzten mugapen propioek.

Azken maila batean egon litezke gizarte balioekin eta elementu kulturelekin talka egiten duten aspektuak ere, ESSEko esperientziak gehiago haztea eragozten dutenak:

“El límite está en la dinámica individualista, individualizada, aislacionista y consumista que tenemos ahora mismo, que parece que todo lo que es colaborar, todo lo que es generar comunidad, entenderse es como un hándicap enorme y la gente huye de eso, ¿no?” (Ametxeko kidea)

5.2.2.2. Hazkunde estrategia nagusiak

Arestian eginiko mugarren identifikazio lanetik eratortzen denez, erakunde horien hazkunde prozesuetan *scale out* ereduko sakontze estrategiak dira gehien nabarmentzen direnak, ohiko bezeroei (erakunde publikoei) eskainitako zerbitzuetan kalitate handiagoa, dibertsifikazioa eta berrikuntza ezartzeak eman baitie askori balio erantsirik handiena.

Sakontze estrategietan kokatu genitzake ere *scale deep* eredutik egiten diren saretze ahalegin guztiak, funtsean, gizarte eraldaketaren logikan dihardute komunitateak trinkotzea, eta horien arteko harremanak lehia logikatik lankidetza logiketara igarotzea bilatzen dutenak.

Azken maila batean, aipatu bezala, asko hazi diren hirugarren sektoreko eragileen kasuan, elkartze kooperatiboa da interkooperazio ekonomikoak hartu duen formarik errepikatuen. Talde horiek sendotzen joateko *scale across* motako erreplika logikak ere aplikatu izan dira, lan talde berrien kooperatibizazio prozesuetan kontrol handiagoko lankidetza eskemetatik (kapital sozialaren gehiengoa “handiaren” esku egotetik) egitura deszentralizatuagoen bidez elkartzera igaroz, bigarren graduako kooperatiben bitartez.

Prozesu honen eredugarritasunak argi apur bat eman liezaguke erreplikari oinarrituriko prozesuen sekuentzializazioa tenporalari dagokionean ere, beste errealitate batzuetan aplikagarri suertalitekeena: erreplika prozesuek lehen fase batean enpresa sustatzailearen kontrol handiagoko formulen bidez gauzatu litezke (kooperatiba mistoarena, kasu honetan), sustatu asmo den enpresa berria oinarri partekatu sendo batzuen arabera eratu dadila bermatze aldera; aldiz, erreplika prozesuen azken bokazioa absortzio logiketan ez jaustea denez, bigarren fase horretan enpresa sustatzailearen “erretiratzea” erreplikaturiko enpresaren autonomiaren mesedetan gauzatzen da, eta elkartze kooperatiboko formulen bitartez (bigarren graduako kooperatibak, kasu) bermatzen da bi aldean mesedegarri izatea prozesuaren azken emaitza.

5.2.2.3. Hazkundearen egituraketa eredua

Talde honetako egitasmoen ikuspegian “sarean haztearen” egituraketa eredu da nagusitzen den ikuspegia, organizatiboki haztearen ordeza.

Saretze lan horretan, gainera, bi motatako sareen egituraketak identifika litezke:

- Izaera errepresentatiboko sare multisektorialak: Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko Sareen Sarea, Euskadiko GGKEen Koordinakundea, EAPN, Hirekin eta Gizatea zein EHLABE sareak, adibide batzuk jartzearen, ESSEko multzo honetako erakunde askok partekatzen dituzten sareak dira. Horien artean beste bat da REAS-ek osatzen duena, eta beraz, dagokion neurrian aitortu beharko litzaioke REAS-i sareturiko erakunde horien ordezkartzean jokatzen duen funtzioa. Interkooperazioaren alderdi politiko edo errepresentatiboa denez sare horien bitartez jorraturiko helburu nagusia, gutxiago lantzen dira bertan interkooperazio ekonomikorako baliabide materialak, eta gehiago intzidentzia politikoa, gizarte mobilizazioa, interlokuzio politikoa, sektorearen aitortza eta ereduaren defentsarekin loturiko dinamikak, azken finean, gizarte posizionamendu hobea erdietsi guran.
- Izaera ekonomikoko sare unisektorialak: sare horien baitan, ikusi dugunez, hirugarren sektoreko erakunde handi gehienek Talde Kooperatiboaren figura hobesten dute, horien baitan kideguz sektore berebanean jardun baina izaera ezberdineko kooperatiba, laneratze enpresa edo bestelako elkarteak ere. Talde horien bokazio zenbait baliabide material (pertsonal kudeaketa, konkurtsoen lizitazioa, sail finantzieroa, berrikuntza unitateak) mankomunatzear datza, talde izaerak damaien merkatu posizionamendu hobea profitatze aldera.

ESSEko erakundeok baliaturiko saretze estrategia horien baitan ESSEko sareek erdibideko funtzio bat bete lezaketela ondorioztatuko genuke: ekonomia solidarioko kide izateak neurri batean lagundu diezaike euren gizarte posizionamendua hobetzen, eta beste aldetik, sarearen baitan partekaturiko baliabideek bitartez lagun diezaike ere (modu apalagoan bada ere) euren egitasmo ekonomikoak sendotzen.

5.3. Saretze perspektiba

5.3.1. Erakundearen atxikitze arrazoiak

REAS-en atxikitze arrazoi nagusien artean, lehena, saretzearen aldeko jarrera bera litzateke, eta bigarrena, ekonomia solidarioko balio eta printzipioekin bat egitea, hain zuzen ere. Saretzeko joera hori modu naturalean ematen da egitasmo hauen ezaugarri ezberdinen arabera: kooperatiba izateagatik Konfekoop-en bat egiten duten bezala, hirugarren sektore sozialeko izateak edo GGKE izateak batzen ditu bestelako sareetara, eta azkenik, ekonomia solidarioko izateak batzen ditu REAS-era, kasu honetan.

Zenbaiten iritzian bat egite horrek orientazio handiagoa hartzen du barne lanketa bati begira, ekonomia solidarioko balio horiek barne mailan indartu eta lantzeari begira, eta ez hainbeste “merkatu posizionamendu” ikuspegitik merkatuak hobeto aintzatetsiko dituen esperantzan:

“Me parece que hay procesos más hacia dentro, es decir, una defensa de valores, de construir de una determinada manera, más que de pensar que eso va generar una diferencia a la hora de vender más o la hora de posicionarte. Esa parte, nosotras no la percibimos, en absoluto. La ESS es algo que para nosotras forma parte de nuestros valores, ¿son valores del de enfrente? Yo diría que no, eh? Esto no genera una ventaja, así de claro.” (SSIko kidea)

Beste zenbaiten irudiko, balio horiek partekatzeak kanpora begira ere laguntzen du proposamen hauek kooperatibismoaren baitako beste zenbait eredutatik ezberdintzeko, nagusiki Arrasateko mugimendu kooperatiboko errealitateetatik urruntzeko, bai beren bilakaera enpresarialean, baita sorturiko sareen izaeragatik ere:

“La forma de ser empresa se parecía a lo que nosotros queríamos ser o estar cerca (...) Para mí Mondragón es exactamente lo que no tiene que ser. Mondragón es una cosa que ha crecido sobre sí misma, de una forma super endogámica, y en su necesidad expandirse (...) si me pueden sacar del mercado me sacan cuanto antes. Y creo que es porque ha crecido desde esa idea de ser una Corporación, ese corporativismo que te impide abrirte y relacionarte con otros es exactamente lo que no tenemos que hacer” (Colaboraborako kidea)

Azkenik, hirugarren atxikitze logika bat lan ildo konkretuen garapenaren ikuspegitik egin izan da. Zenbaitentzat REAS izan da landu asmo zuten lan ildo konkretu bat modu zabalago eta partekatuan lantzeko espazio egokia, eta beraz, sarearekin bat egitea jarrera proaktibo eta praktiko batetik egiten da, balioen mailako identifikazio batetik baino areago:

“Entonces yo creo que en su momento fue que solicitamos la adhesión por pertenecer a algún grupo de trabajo de REAS. El poder trabajar determinadas cosas que solas no había cómo hacerlo... pues por ejemplo en aquel momento estaba el grupo de Compra Pública Responsable (CPR), o sea había temas que son muy interesantes y era la forma de poder trabajar cuestiones concretas con otras personas. Por los grupos de trabajo más bien yo creo que entramos” (ESFko kidea)

Erosketa Publiko Arduratsuaren lan ildo bezainbeste nabarmendu dira gutxienik beste hiru ere, sarean zentraltasunezko espazioa okupatzen dutenak lan ildo bezala: ESSEan ekiteko Ekintzailatza programen garapena, interkooperazio eta lankidetzaren harremanak

sakontzea, eta erabilpen-lagapeneko etxebizitza kooperatiben ereduaren lanketa, esaterako. Gutxienez lau ardatz horietan, baina ziur aski gehiagotan ere (bidezko merkataritza, finantza etikoak, ekonomia feminista edo zirkularra, agroekologia, etb.) nabarmentzen da atxikitze logika hori, hau da ESSEko sareen bitartez eragiteko gaitasuna handitzeko helburuarena. ESSEko sareak bitarteko bezala, eta ez helburu, horien baitan koka litezkeen lan ildo konkretuen sustapenerako.

“Había un grupo de trabajo a nivel estatal de viviendas cooperativas y ahí yo estaba en ese grupo de trabajo vimos que los proyectos los teníamos que incorporar a REAS, para poder estar fortaleciendo la ESS también y porque tenía mucho vínculo y también al mismo tiempo REAS lo veía como un sector importante y quería acogerlo. Creía que era un modelo que encajaba con los principios de la ESS, y como propuesta habitacional que no había tenido hasta el momento pues sí que era la que podían apoyar, no? (...) Mi trabajo desde Ametxe ha sido crear el grupo de trabajo de viviendas en REAS-Euskadi, porque yo estoy en el grupo de trabajo estatal en REAS y también hemos articulado el grupo en Euskadi (...) Hicimos alguna consulta de si había caldo de cultivo, y se vio interesante y lo pusimos en marcha” (Ametxeko kidea)

“¿Por qué no se han desarrollado algunos ámbitos en la red? (...) es que tendría que haber agentes de la propia red que le demanden a la red que ponga una infraestructura común para tirar de un tema, pero claro esa demanda la puedes hacer si ya hay un cuerpo de sujetos colectivos que están ya trabajando ahí. La red sólo como equipo liberado no puede poner en la agenda un tema, no, sólo puedes poner ese tema en la agenda y dedicar recursos e infraestructuras comunes para ello si hay nodos en la red que quieran construir ahí” (Colaboratorako kidea)

5.3.2. Erakundeek kokapena sareetan: gertutasun maila eta partekaturiko baliabideen analisi

ESSEko sareetan erakundeek duten kokapenaren inguruan egoteko modu ezberdinak identifikatzen dira, lehen lehenik: zenbaitzuek parte hartze aktiboa izan dute eta dute sareko Zuzendaritza Batzordean, eta beste zenbaitzuek, ordea, beren parte hartzea lan ildo konkretuei loturiko sare sektorial edo lan taldeetatik bideratu izan dute. Oro har, baina, partekatzen den inpresio orokorra litzateke sare hauen jardun oso zentralizatua agertzen dela ekipo teknikoetatik aurrera eramandako lan lerroetan, eta ez hainbeste sareetako kideen bultzadaz landu litezkeen bestelako espazioetan.

Honi gehitu behar genioke sareek beraiek azken urteetan bizi izan duten irekiera prozesua, eta jatorriz zuten izaeran bizi izandako bilakaeraren inguruko pertzepzioa:

“Cuando yo entro en la Junta está Cáritas, Peñasal y luego han ido entrando otras organizaciones mucho más pequeñas, no sólo de la intervención social, ahora hay mucha organización pequeña del ámbito cultural y la participación ciudadana. Yo creo que se ha abierto y ya no es un espacio para la defensa de las entidades que trabajan en la intervención social que es lo que yo creo que fue en los inicios” (SSIko kidea)

“Y claro el origen de REAS Euskadi es un origen muy de tercer sector, inserción socio-laboral, grandes estructuras, muchas ligadas a la iglesia, entonces nosotras cuando nos sumamos era un poco como “este sitio, es un poco... ¡que huele a cura!” (...) Pero ahora mismo ya hay muchos más frikies como nosotras, y ahora los frikies son los de las viejas instituciones” (Colaboratorako kidea)

“El tema evoluciona mucho: al principio era más ideológico; cuando se crea GIZATEA, muchas entidades se sienten más cómodos ahí por ser más operativo, esto libera REAS... y se pasa a un esquema de que los nuevos se asocian porque REAS ofrece cosas que les vienen bien: servicios operativos con carga ideológica; También responde a un requerimiento de las ayudas a las cooperativas, que si quieres recibirlas, tienes que ser parte de una red, y REAS se reconoce como tal” (ESFko kidea)

Sareek beraz izan duten bilakaeraren arabera erakunde profil batzuk edo besteek hartu izan dute nagusitasunezko papera, eta ziur aski sareak une bakoitzean profil horietatik mahai gaineraturiko lehentasunezko lan ildoetara erantzun nahi izan die.

Sareari kasu guztietan egozten zaizkion baliabideak eta potentzialitateak ugariak dira, nahiz eta horien erabilpen maila ez izan tamaina berekoa. Sareak intzidentzia politikorako, merkatu soziala indartzeko, kudeaketa tresna konkretuak garatzeko (Bizigarri, Organizaciones Habitables), kanpora begirako lan ildo konkretuak lantzeko (ekintzailatza, Erosketa Publiko Arduratsua), partekaturiko azpiegitura fisikoak eskaintzeko (Ekonopoloa, Geltoki) izan dezakeen gaitasuna handia izanagatik, horietako bakoitzaren garapenean muga ezberdinak identifikatzen dira, batzuk propioak, eta bestetarik kanpoko aldagaiek eragindakoak.

Muga propioen artean leudeke dinamika konkretu batzuk sakonkiago lantzeko kide diren erakundeek adierazten duten gaitasun falta, eta baita sorturiko tresna batzuekiko agertzen ari den zalantzarik jarri ere.

Esaterako interkooperazioan, eta konkretuki, merkatu sozialaren lan ildoan eragile mota gehiagotara zabaltzeko beharra eta proiektu partekatu gehiago abian jartzeko beharra aldarrikatzen dira, nahiz eta lan horietarako gaitasun mugatua dutela aitortu.

Bestalde, auditoria soziala bezalako tresnekiko egitasmo ezberdinetan balorazio bikoitza ere egiten da: tresnak baliagarritasun handia dauka barnera begirako lanketa batzuk burutzeko, baina askok ez dute gaitasun nahikorik behar besteko sakontasuna emateko tresnari. Berdin antzerakoak dira merkatu sozialari buruz aipatutako zenbait balorazio ere: ESSE sareak baliagarriak izan zaizkie batzuei zenbait hornitzaile bilatu eta erosketa batzuk bideratzeko, baina ez hainbeste beren ekoizpen propioak sareko beste eragileei saltzeko. Azkenik, finantza etikoko tresnen erabilpen oso apala ikusten da hemen ere, erabilera-lagapeneko etxebizitza kooperatiben kasuan salbu, inork gutxi jo izan baitu finantza etikoetara beren finantzazio premiak estaltzeko.

Azkenik, kanpo faktoreei dagokienean, Erosketa Publiko Arduratsuaren lan ildotik aurrerapen gehiago egin ahal izatea sarearen gaitasunetatik kanpo kokatzen da, kasu honetan herri erakundeei baitagokie tresna hau modu sistematikoan txertatu eta klausula ezberdinen bitartez aplikatzea, gaur arte nahiko garapen mugatua izan duen arren.

5.3.3. Sareak sendotzeko abian jar litezkeen proposamenak

Azkenik, sareak zer gehiago egin lezakeen pentsatzen jarrita, bi motatako erreakzioak agertu dira: askoz gehiago eska ezin dakiekeen pertzepzioa batetik, eta bestelako ekimenak martxan jartzea interesgarri jotzen dutenak, bestetik.

Lehen talde horretan leudeke gaur egun sarean hartu eta ematen dutenarekin konforme agertzen direnak, eta aurrera begira egin litekeenaren inguruan iritzi argirik ez dutenak:

“En este momento no le pediría más a la red. O sea, tenemos una sede, tenemos un grupo de trabajo en el que estamos presentes y en el que realizamos actividades por las que facturamos, o sea que más no (...) No se le pueden pedir peras al olmo. Esto tendría que ser que entidades de la red propusieran a REAS-Euskadi habilitar el espacio, pero la propuesta sectorial o la propuesta de crecimiento fuera liderada por las entidades interesadas y tomar REAS-Euskadi como el espacio para hacerlo. Pero no pedirles a las técnicas de REAS que sean quienes les hagan el trabajo, ¿no? (ESFko kidea)

Azken ikuspegi horretan badirudi kontsentsu maila zabal bat aurki genezakeela, sareak eman dezakeena, sarekideek bertan jarri nahi edo ahal duten lanaren arabera izango dela kontuan izatearena. Ekipo teknikoen jarduna ez da beraz auzitan jartzen, fokua sarekideen inplikazio mailan legoke.

Sarea barnetik gehiago indartzeko asmoz, beraz, indar berezia hartzen dute bi lan ildok: ekintzailetza dispositiboaren bidezko sarearen irekiera, alde batetik, eta sarearen baitako interkooperazio mekanismoen garapen handiagoa bestalde. Interkooperazio ekonomikorako espazioak sor litezke, esaterako, lantalde sektorialak indartu eta berriak irekiz, eta baita horietako zenbaitetan elkartze kooperatiboko mekanismoak garatuz, talde kooperatiboaren itxuran.

Sarea gehiago trinkotu eta agregazio maila handiagoko interkooperazio sektorialeko estrategiekin batera proposatzen dira, gainera, sarea gehiago deszentralizatzearen aldeko proposamenak ere. Sare banatuagoa izatea proposatzen da, ekipo teknikoaren egungo zentraltasuna gaindituz, eta bestelako sare gehiagorekin sartzeko gaitasuna irabaziz. ESSE esparruetako bestelako sareekin (Olatukoop, EGES, Goratuz...) zein bestelako sare sektorial gertukoekin (software libreak, kultura komunitarioa, co-housinga,...) harremanak sendotzearen apustua berrartu nahi da, funtsean jatorriko ideiara itzuli eta "sareen sare" izaera indartuz:

*“REAS en principio era eso, red de redes: ¿por qué no se hace? Porque no hay tiempo, ni se busca la forma más eficiente, deberían de crearse responsables temáticos para no cargar tanto siempre a los mismos. La gente no participa porque no se siente interpelada”
(Colaboraborako kidea)*

6. Ondorioak: kontraesanen eremu labainkorrean EZ-TA-BAI-DAN

6.1. Emaizta orokorrak

Orain arteko analisia lau multzo bereizitan egin badugu ere, azken atal honetan guztien artean suma litezkeen bat etortzeen inguruko ondorio orokor batzuk zehaztuko ditugu. Lanean baliaturiko kategoria analitikoei eutsiz honakoa esan genezake ESSEko egitasmoen eskalatze perspektibaren inguruan:

- Hazkunderako pizgarria ezin liteke atzeman materialtasunetik, ezpada egitasmo hauetan nagusitzen den ikuspegi politikotik. Ikuspegi politiko horren muinean bulkada komunitarioa ageri dela ondorioztatu da, edozein delarik ere komunitate horrek hartzen duen forma: dela lurralde ekosistema, dela ESSEko enpresen sarea, dela barne komunitatea, edo interes orokorraren peskizan diharduen sare publiko-komunitarioa. Bulkada komunitario horrek daramatza egitasmo horiek hazi nahi izatera, helburu-komunitate horiek sendotzea baita xedea, eta ikuspegi honen oinardeko dira hazkunderako baliaturiko estrategiak eta egiturak ere.
- Estrategia ezberdinen artean bakarra da modu orokortuan ageri dena: *Scale out* motako estrategia, hain zuzen ere. Sakontze estrategia bat izanik, helburu-bezero/komunitateari ahalik eta zerbitzu maila handiena eskaintzea bilatzen dute guztiek, bestelako estrategiekin uztartze ezberdinak bilatuz. *Scale Deep* motako estrategiak nabarmentzen dira interes komunitario eta orokorreko esperientzietan, egungo problematiken oinarrian diren gizarte egiturak eraldatzeko prozesuak aldeztu dituzten neurrian. *Scale Up* motako estrategiak dira, ordea, merkatu orientazio argiagoa duten interes mutualeko eragile zein finantza tresnen hautuak, merkatuak berekin baitakar hazi beharra, biziko badira.
- Hazkunderako egituren artean ere bat etortze maila altua ikusten da egitura ekosistemikoen alde. Ekosistema horien formalizazioak eragile eta harremantze forma ezberdinak hartzen ditu (elkarteak, “buru-biko” egiturak, polo kooperatiboak, talde kooperatiboak, tokiko taldeak, sareen sareak, etab.) baina guzti guztiek sustatzen dituzte harreman ekosistemikoak bestelako eragileekin, ziuraski horien bulkada komunitarioak eraginda.

Eskalatze perspektibari dagokionean beste bi konstatazio gehituko genituzke, elkarren eskutik datozkigunak:

- Inguruneak sorturiko “hazi behar” horretan gutxieneko tamaina optimoaren aferak berebiziko garrantzia hartzen du. Denek sentitzen dute hazi beharra (“hazkunderaren pozoia”) merkatuan iraun ahal izateko beste, egun osatzen dituzten lan taldeei eusteko beharrezko ekoizpen mailara heldu bitarte, baina hortik aurrera “hazi nahi eza” da gailentzen den ikuspegia. Gutxieneko tamaina optimo horretara iritsi ez diren egitasmoen bideragarritasunak zalantzak sortzen dituen bezala, gehiegi edo gaizki

hazi diren egitasmoen “hazi minek” ere sortzen dituzte dudak, eredu alternatibo izaten jarraitzeko zailtasunei loturik.

- “Hil ala hil” motako dikotomiaren itxura hartzen duen ikuspegi hau gainditzeko, erreplikarena da (*Scale across*) ia denen ahotan hobesten den estrategia, baina ia inortxok bere kasa abiarazi ezin duena. ESSEko sareei aitortzen zaizkie, zentzu honetan, estrategia desiragarri honetan eragin ahal izateko funtzionaltasunak (formazioa, ekintzailetza, harremanak, finantzazioa...) baina gaur gaurkoz sareek beraiek ere ageri dute gaitasun mugatua proiektu estrategikoak bestelako eragile eta eremuetara hedatzeko.

Eraitza orokor horien azpitik, analisiak mahai gaineratu ditu logika konkretu bakoitzaren koska propioak ere, kontuan hartzekoak direnak orokortasunaren argazki osatuagoa izate aldera. Esperientzia guzti guztiek bizi dituzte hazkundearen gaiak sorturiko dilemak, baina bakoitzak modu ezberdinean formulatzen ditu, bere bizipen propioetik.

Lurralde ekosistemen esperientzien kasuan oinarri komunitarioa eta atxikipen afektibo-ideologikoak ageri dira funtsezko aldagai gisa. Lurraldeturiko kooperatibizazio prozesu horien bitartez esperientzia komunitario emantzipatzaile berriak ari dira abian jartzen. Horien irekitasun mailak sortzen ditu, ordea, erronka eta zailtasun nagusiak. Gutxieneko masa kritikoa lortzeak izaten jarraitzen du hemen biziraupenerako erronkarik behinena, horiek lortu artean alternatibak “gutxi batzuen eskura” dauden komunitate itxi bezala ikusiak izan bailitezke. Irekidura komunitarioko formulatan ordea biderkatu egiten dira gobernantzari loturiko interes gatazka eta kudeaketa disfuntzioak.

ESSEko finantza tresnei dagokienean, berriz, itxura batean kontraesankorra dirudien ondorio batera iritsi gara: egitasmo horiek ESSEko esperientzia eta sareen artikulatzaile (izan) diren arren, oraindik orain finantzatu asmo dituzten egitasmoengandik azpi-erabiliak izatearen pertzepzioa nagusitzen da. Finantza tresnen “hazi nahiak” edo hazteko potentzialak ESSEko egitasmoen “hazi nahi eza”-rekin egin lezake talka hemen, elkarren hedapen gaitasunak mugatzen dituen gorpil zoro batean sartuta bezala.

Interes mutualeko esperientzian kasuan berriz geundeke aho biko labana baten aurrean: ESSEko sareetako kide izatea beren merkatu jarduera “hotzaren” “zentzu iturri” sentitzen duten neurri berean sentitzen dira bakar xamarrik sare horietan ere. ESSEko sareetan merkatu orientaziodun enpresa (handia)k gutxiengo direla iritzita, bakarrik sentitzen dira sarriaskotan sare horietan, eta urrun ikusten dituzte beraz sareak eta horien baitako lan ildoak beren egunerokotik. Hotz kanpoan, eta hotz barruan.

Azkenik, interes orokorreko esperientzien analisisian ere zeharkatu ditugu harreman dialektikoen eremu ezberdin bi, gutxiarik: herri erakundeekiko ageri duten mendekotasunetik saiatzeko diren eredu publiko-komunitarioko elkar-erakuntza eskemetara jauzi egiten, alde batetik; eta bestetik, ESSEko sareetan parte hartzea horien saretzeko berezko senetik ulertu arren, nahasian bizi dituzte sare horietan lankidetzak eta lehia harremanak ere.

6.2. Eskalatze eta saretze ereduen arteko loturak

Lan honen abiapuntuko hipotesian kokatuko gara behin berriz: ESSEko egitasmoek organizatiboki hazteko dituzten mugak gainditzeko elkartu litezke ESSEko sareetan, bertan partekatzen dituzten mekanismo eta baliabide ezberdinei eskerrak, organizatiboki hazi gabe handitzen lagun baitiezaieke saretzeak.

Hipotesiaren erantzuna baiezkoa litzateke, baina partzialki. Oso modu nabarmenean geratu da ESSEko sareetan atxikitze arrazoi nagusiak ez duela hainbeste interes materialetik, ezpada identifikazio politikotik. Azpitalde guztietan gailendu da ikuspegi hau, ESSEko sareen “izateko zentzua” bilakatzen dena askorentzat: balio eta ikuspegi politiko bat partekatzetik gauzak elkarrekin egin nahia da saretzeko oinarrizko arrazoia. Ez beraz enpresa haztea. Baina baita ere.

Teorikoki eztabaidatu izan da ESSEko sareak zer ote diren gehiago, “legitimazio” ala “baliabide” iturri (Folmer, 2021). Hemen ere, elkar ezeztatzen duten aurkakotasunetik baino, ikuspegi dialektikotik ekin behar analisiari: bata eta bestea dira ziuraski, ez bata ala bestea. Bataren atzetik baitetorke bestea ere: baliabide (uler bedi material) ukigarriak partekatuz proiektuak sendotzen diren neurrian erdiesten dute gizarte legitimazioa handiagoa ere. Baina baita alde erantzira ere: sareen kide izanda lortzen den gizarte (eta merkatu) posizionamendua izan liteke neurri batera arte (eta zenbaitentzat beste hainbatentzat baino gehiago) baliabide berrietarako aukera sortzaile ere.

Analisian korrelazio nahiko sendoa bat ikus liteke saretzeko arrazoen eta partekaturiko baliabideen artean: ESSEko kide izateko bulkada nagusia politikoa izateak ekar lezake partekaturiko baliabideak intzidentzia politikoan eragiteko gaitasunarekin lotzea. Sarearen baitako pertsona eta enpresen arteko harremanak, formazio eta ekintzailatza dispositiboak eta espazio fisikoak nabarmentzen dira bestelako harreman finantzari edo materialen ginetik (funts mankomunatu edo mailegutzak, elkarren arteko salerosketa edo proiektu partekatuen bidezko eskala ekonomiak, adibidez). Lehen horiek ESSEko kideen identitatea sendotzeko balio dute, elkar laguntzeko eta elikatzeko, eta beraz baita bakoitzaren proiektu konkretua indar posizio hobean gizarteratzeko ere, bakarrik baino. ESSEko kide izateak, zentzu horretan, gizarte identifikazio eta legitimazioa errazten die ESSEko kideei, itxura guztien arabera.

Hortik aurrera, sarean gehiago edo gutxiago partekatzen diren edo parteka litezkeen baliabideen inguruko eztabaidak zerikusi zuzena du bi aldagai nagusirekin: egin ahal dena batetik (sareak berak eta kide diren enpresek duten gaitasuna sarea dinamizatzeko) eta egin nahi dena bestetik (sarearen gaineko ikuspegiak).

Lehenaren inguruan pertzepzioa nahiko orokortua da: merkatuan nekez bizirauten duten enpresa txikiak denbora (eta indar) gutxi izan ohi dute sare hauek elikatzeko. Eta enpresa handi (industrialek) ez dute gaur gaurkoz ESSEko sareetara gerturatzeko joerarik. Abiapuntua horixe baita, bistatik galdu ezin dena, beste ezelako kontsiderazioen aurretik. Oinarri horien gainean ehundutako sareek eztabaida bereziki korapilatsuak izan ohi dituzte sareak egituratzeko eredurik eraginkorrenen (banatu edo zentralizatuak), (hiper)lidgegoen eta parte hartzeko mekanismoen inguruan.

Bigarrenari dagokionez, eztabaida nagusi bat eta hiru begirada ezberdin behintzat aurkitu ditugula ondoriozta genezake. Eztabaida nagusia “mugimendu vs talde” izaeran legoke, edo interkooperazio errepresentatibo ala ekonomikoaren arteko aldean. ESSEko sareak (gizarte) mugimendu gisa ikusten dituztenek ez dituzte sarea larregi trinkotzearen aldeko iritziak ematen, eta izaera dezentralizatuagoko formulak hobesten dituzte. ESSEko sareen bitartez baliabide mankomunatuaren mailan urratsak eman litezkeela uste dutenen artean, ordea, tokia izan ohi dute integrazio edo interkooperazio ekonomiko sendoagoko proposamenek (talde kooperatiboak, UTEak, funts mankomunatuak, langile birkokapen edo boltsa partekatuak, etab.). Bada, noski, bientzako tokia egon litekeela uste duenik ere.

Eztabaida horretan, beraz, ESSEko sareetan bereizi genitzakeen hiru begiradak (ez elkarren aukakoak) izan litezke modu honetan izendatuak:

- Sareak **trinkotzearen** aldekoak: helburu merkantilak buruan, interkooperazio ekonomiko sendoagoko egiturak eta mekanismoak garatzearen aldekoak.
- Sareak **deszentralizatzearen (edo banatzearen)** aldekoak: ESSEko sareak are gehiago ireki eta “sareen sare” gisa garatzearen aldekoak, bestelako ekonomia eraldatzaileen logikan diharduten eragile eta sektore ekonomikoekin uztartze maila handiagoa bilakatuz.
- Sareen bidez **eragitearen** aldekoak: ESSEko sareak bertan kideetutako egitasmoen lan ildoan anplifikadore gisa garatzea, sareetako kideen intzidentzi politikorako gaitasuna zabalduko duten bitarteko gisa.

6.3. Askotasunetik, askitasunera: zenbat da nahikoa?

Aztertutako hiru sareak, hastapenetik aipatu bezala, hiru sare ezberdin dira bai bere jatorrian, bai bere enpresa konposizioan eta baita horietako bakoitzak lehenesten dituen lan ildoetan ere. Horien artean badira ordea, ikusi dugun bezala, partekaturiko ikuspegiak, espazioak eta estrategiak ere. Egungo eredu ekonomikoaren alternatiba sozioekonomikoen muinean komunitate eraldatzaileak ehundu eta indartzea egon liteke, nahiz eta komunitate horietako bakoitzak duen lurralde, sektore edo jardueraren adarrak asko baldintzatzen duen hazkundearekiko ikuspegia.

Lehen bereizketa handi bat suma liteke egitasmoen merkatu orientazioaren arabera. Egitasmoen sarrera egituraren merkatu bidezko salmentek duten esanguraren arabera, bi paradigma edo “liga” bereizi izan dira sareetan. Merkatu orientazio argiko esperientzietan, oro har, zailtasun handiagoak suma litezke ESSEko sareetan garaturiko lan ildoak beren egunerokoan txertatzeko, eta hedaduraz, baita ESSEko sareetan gehiago parte hartzeko ere. Ez merkatuko izaera dutenek, hau da, herri erakundeen finantzazio eskema ezberdinen bidez (zerbitzu publikoko kontratuak, hitzarmenak, berrikuntza proiektuak, etab.) garatzen joan direnek, ordea, sareetako logika hobesten dute besteak beste, bakarrik joanez gero elkarren artean lehiatzen amaitu izan baitute. Saretzeak ere ikusi

da guztizko bermerik ez duela eskaintzen lehia praktikak erabat ekiditeko, bestelako interkooperazio dinamiketan sakondu ezean.

Bigarren bereizketa bat ager liteke egitasmoek duten oinarri komunitarioa eta horien hazteko nahiaren gaian. Kontsumo edo finantzazio jarduerak, oro har, oinarri komunitarioa ahal beste zabaltzea bilatzen dute eragile anitzeko gobernantza ereduen bitartez, bestelako kontsumo eta finantza ereduek herritarren ahalik beharrian gehienak estal ditzan. Ekoizpen eta zerbitzu emaileen kasuan aldiz, egitasmoen baitako lan komunitatearen zaintza da gailentzen den ikuspegia, eta hemen hazteko auto-mugapenen zerrenda asko handitzen dela ikusi dugu.

Gutxieneko tamaina optimoaren kontzeptuak berebiziko garrantzia hartzen du hemen: egitasmoak hazten dira bere ingurunean bizirauteko adinako tamaina eskuratu arte, eta behin efizientzia puntu hori eskuratuta, hortik aurrera gehiago ez haztea deliberatzen duten gehienean. Kapital enpresak errentagarritasunaren atalase hori gaindituta ahalik eta mozkin gehien bilatzeko pizgarria lukeen modu bertsuan, gure kasuan nahikotasun edo askitasun logikak gailentzen direla ikusi da.

Mozkinen maximizazio inperatiboari men egin ordez, nahikotasunak gidaturiko enpresa ereduen (*Sufficiency-driven Business Model*) (Bocken eta Short, 2016; Niessen eta Bocken, 2021; Nesterova, 2020) aurrean ote geundeekeen litzateke, beraz, ikerketa galdera berria. Nahikotasun honek esan nahi luke baliabideen ustiapen zentzuzko bat, giza beharrianak asetzera bideraturiko kontsumo neurritsu eta arduratsu bat, enpresa jardueran dimentsio ekonomiko, sozial eta ekologikoaren arteko oreka bat, eta inguruko eragileekiko lankidetzat eta interkooperazio dinamika sustatzea, besteak beste (Villalba-Eguiluz et al., 2023). Etengabeko hazkunde ekonomikoaren paradigmak planetaren muga biofisikoekin behin betiko talka egin duela barneratzeak, hazkunderik gabeko enpresa ereduak xerkatzera eraman behar gintuzke, eta beharrezko trantsizio honetan, eko-efizientzia bezalako irizpide soilak baino nahikotasunaren paradigmak bide urratzen hasi behar luke.

Gure muga biofisikoekin bateragarri izan litezkeen mozkin mugatuko eta nahikotasun ekonomikoko esperientzien bilaketan, ESSEn sareturiko egitasmoen praktikek joka lezakete bide urratzaile funtzioa. “Nahikotasun ekonomia” batek bermatuko luke nahikoa edonorentzat edonoiz (Alexander, 2012) baina zenbat ote da nahikoa? Non ezarri behar luke nahikotasun horrek gutxieneko maila, eta baita gehieneko maila ere? Eta nork erabakiko du hori? Zein motatako deliberazio prozesuak izaten ari dira horiek, eko-faxismo ezberdinek gidaturiko komunitate itxi baztertzaileen bidez ezarriak ala komunitate herritar ireki eta emantzipatzaileek demokratikoki erabakiak?

Galderak airean dira. Urratsak aldiz, bidean.

Erreferentzia bibliografikoak

- ALEXANDER, Samuel (2012): *The Sufficiency Economy. Envisioning a Prosperous Way Down*, The Simplicity Institute Report 12s.
- ALTUNA, Larraitz (ed.) (2008): *La experiencia cooperativa de Mondragon: una síntesis general*, LANKI, HUHEZI.
- ANDRÉ, Kevin & Anne-Claire Pache (2016): From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges, of scaling up social enterprises, *Journal of Business Ethics*, 133, 659–675.
- AUSTIN, James, Howard Stevenson & Jane Wei-Skillern (2006): Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1–22.
- BAUWENS, Thomas, Benjamin Huybrechts & Frédéric Dufays (2020): Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives, *Organization & Environment*, 33(2), 195-219, <https://doi.org/10.1177/1086026619837126>
- BEN-NER, Avner & Benedetto Gui (2000): The theory of nonprofit organizations revisited, in H. K. Anheier & A. Ben-Ner (eds.), *The study of the nonprofit enterprise: Theories and approaches* (pp. 3-26), New York, NY: Kluwer Academic.
- BOCKEN, Nancy & Samuel William Short (2016): Towards a sufficiency-driven business model: experiences and opportunities, *Environ. Innov. Soc. Transit.*, 18, 41–61.
- DEES, Gregory, Beth Battle Anderson & Jane Wei-Skillern (2004): Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations, *Stanford Social Innovation Review*, 1, 24–32.
- ELORTZA, Naroa, Izaskun Alzola & Urko López (2012): La gestión de la crisis en la Corporación Mondragón, *Ekonomiaz*, 79, 58-81.
- FOLMER, Emma (2018): Network importance and use: Commercial versus social enterprises, *Social Enterprise Journal*, 14(4), 470-490.
- GAMINDE, Eba (2021): Principio de intercooperación y modelos de crecimiento, *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 59, 183-211.
- ISLAM, Syrus (2021): Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda, *Australian Journal of Management*, 47(2), <https://doi.org/10.1177/03128962211014931>
- NESTEROVA, Iana (2020): Degrowth business framework: implications for sustainable development, *Journal of Cleaner Production*, 262, 121382.
- NIESSEN, Laura & Nancy Bocken (2021): How can business drive sufficiency? The business for sufficiency framework, *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1090-1103.

RODRIGUES DE SOUSA, Pedro Henrique, Edgar Reyes Junior & Víctor del Corte Lora (2024): Development, validation, and reliability of a measurement scale for investigating the principle of intercooperation, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 95, 553-572.

SÁNCHEZ, Luis Angel (2018): Los acuerdos de intercooperación como mecanismo jurídico de integración de cooperativas, *REVESCO*, (126) 2017, 154-176, <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/58616>

VERVER, Michiel, Heidi Dahles & Iris Soeterbroek (2021): Scaling for Social Enterprise Development: a mixed embeddedness perspective on two Dutch Non-Profit Organisations, *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1993967>

VILLALBA-EGUILUZ, Unai, Marlyne Sahakian, Catalina González-Jamett & Enekoitz Etxezarreta (2023): Social and solidarity economy insights for the circular economy: Limited-profit and sufficiency, *Journal of Cleaner Production*, vol. 418, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138050>

ZAHRA, Shaker A., Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum & Joel M. Shulman (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, 24, 519–532.

Eranskinak

I. Eranskina: enpresa lagina

Enpresaren izena	Jarduera adar nagusia	Atxikituriko ESSE sarea	Sortze urtea eta atxikitze urtea	Tamaina
ABAILA	Telekomunikazio zerbitzuak	OLATUKOOP	2020 (2020)	Mikro
AGINTZARI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1991 (2012)	Handia
AMETXE	Etxebizitza kooperatibak	REAS-Euskadi	2018 (2020)	Mikro
BIZIOLA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2022 (-)	Mikro
COLABORABORA	Lankidetza dinamizazioak	REAS-Euskadi	(2013)	Mikro
EKHILUR	Moneta sozial digitala	REAS-Euskadi REAS-Nafarroa OLATUKOOP	2018 (2019)	Mikro
ERREKA	Ikusentzunezkoak	REAS-Euskadi	2007 (2012)	Mikro
ERRIGORA	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2013 (2022)	Mikro
ESF	GGKE	REAS-Euskadi	2003 (2016)	Mikro
FIARE	Finantza etikoak	REAS-Euskadi	2002 (2002)	Ertaina
GELTOKI	ESSE sustapena	REAS-Nafarroa	2018 (2019)	Txikia
GOIENER	Energia berriztagarrien merkaturatzea	REAS-Euskadi OLATUKOOP	2012 (2019)	Ertaina
GRUPO SSI	Esku hartze komunitarioa	REAS-Euskadi	1986 (2009)	Handia
HIRITIK AT	Aholkularitza-Tokiko garapena	OLATUKOOP	2012 (2017)	Txikia
KATAKRAK	Liburudenda eta argitaletxea	REAS-Nafarroa	2013	Txikia
KIDEKOOP	Txikizkako merkataritza	REAS-Euskadi	2013 (2020)	Mikro
KOOOP57	Finantza etikoak	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
LAKARI	Txikizkako merkataritza	OLATUKOOP	2015 (2015)	Mikro
MITXELENA	Makinaria pieza handiak	OLATUKOOP	2000 (2017)	Ertaina
MUGARIK GABE NAFARROA	GGKE	REAS-Nafarroa	1987 (2003)	Mikro
ORBEL	Berotze sistemen instalazio eta mantenua	OLATUKOOP	2015 (2020)	Mikro

II. Eranskina: galdetegia

1. Erakundearen deskribapena (fitxatik)

2. Eskalatze estrategiak:

1. Zure erakundea hazi al da azken urteetan? Laburtu al zenezake nola? Zure erakundearen hazkunde prozesuko mugarri ezberdinak zeintzuk izan dira orain arte?
2. Mugarri horietan helburu nagusia zein izan dela esango zenuke: jende/lurralde gehiagotara heltzea? Ala zuen ohiko merkatuetan zerbitzuak eta prozesuak hobetzea?
3. Hazkunde/eskalatze estrategien artean, erakunde publikoetan eragitea horietako bat izan al da? Zein helbururekin?

3. Hazkundera eta eskalatzeari buruzko pertzepzioa

4. Zuen erakundeak haztea al du helburu? Zer ulertzen duzue hazkunde gisa?
5. Hazkundeak zure erakundearen balio sozialekin kontraesanak sor ditzakeela uste duzu? Zenbatean baldintzatzen du honek hazkunde estrategia?
6. Zure erakundearen inpaktu soziala handitu al liteke, erakundea bera hazi gabe?
7. Eskalatzea inpaktu soziala handitzea bezala definituko bagenu, hori al litzateke estrategia egokiena hazkundearen orde?

4. Eskalatzea eta sarea

8. Zuen historiako zein momentutan eta zergatik atxiki zineten sarera? Zerk erakartzen zintuzten saretik?
9. Atxikipen arrazoien artean, erakunde gisa haztea horietako bat al zen? Zein lehentasun mailarekin?
10. Zein baliabide, prozesu edo egitasmo mota partekatu duzue gehien sarean?
11. Zein beste gustatuko litzaizuke partekatzea sarearen bitartez?
12. Zergatik ez zarete horiek partekatzera iritsi? Zuen erakundearen (denbora, ezagutza, inplikazio etab.) muga ondorioz ala sarean dauden parte hartzeko zailtasunen ondorioz?
13. Zein bestelako dinamikak aktiba litezke sarean partekaturiko baliabideak handitu daitezen?

5. Sarea eta eskalatze estrategiak

14. Zuen atxikipena duela 5-10 urte baina gehiagokoa bada, hazi al zarete orduz geroztik? Sareak hazten lagundu al dizue? Zertan eta zenbatean?

15. Berriki atxikitu bazarete, zuen hazkunde estrategiarako sarean partekatu nahi dituzuen estrategia konketuak identifkatuak dituzue?
16. Orokorrean, zeintzuk dira zure iritzian ekonomia sozial solidario/eraldatzaileko erakundeek sareen bitartez bilatzen dituzten baliabide nagusiak? Ondo garatuak daude edo gehiago garatu litezke?
17. Bestelako eskalatze ereduak ahalbidetzeko, sarearen baitan dagoenaz aparteko taldekatze mekanismorik landu behar litzateke? (taldeak, federazio sektorialak, lurralde mailakoak...).
18. Taldekatzeaz aparte, zein bestelako interkooperazio mekanismok lagunduko lukete bereziki erakundeen sendotze estrategian?

6. Hazkundera eta muga biofisikoak

19. Atxikipen arrazoen artean, ardura ekologikoa horietako bat al zen? Zein lehentasun mailarekin?
20. Sarean egotearen ondorioz zuen egunerokoan kontzientzia ekologikoa hainditu dela esango zenuke? Saretik partekaturiko zein dinamikek ahalbidetu dute hori?
21. Sarearen baitan erakundeen hazkundera perspektiba ekologikoarekin lantzeko estrategia konketuak garatu direla esango zenuke?
22. Gure ingurunearen muga biofisikoen kontzientzia hartzeak eragiten al du zuen hazkunde estrategian? Mugatzen al du? Edo orientazioz aldatzen du?

NORMAS PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

Envío de originales

El Consejo de Redacción examinará todos los trabajos relacionados con el objeto de la revista que le sean remitidos. Los artículos deberán ser inéditos y no estar presentados para su publicación en ningún otro medio.

Los trabajos deberán enviarse a través de la web de la revista (<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/hegoa>) o por correo electrónico a la dirección hegoa@ehu.eus. Se mantendrá correspondencia con una de las personas firmantes del artículo (primer autor/a, salvo indicación expresa) vía correo electrónico, dando acuse de recibo del trabajo remitido.

Evaluación de los trabajos presentados

Para que los artículos recibidos comiencen el proceso de evaluación, deben cumplir todas las normas de edición de los Cuadernos de Trabajo Hegoa. El proceso de evaluación tiene por objetivo elegir los de mayor calidad. Este proceso incluye una selección inicial por parte del Consejo de Redacción y una revisión posterior de un/a experto/a miembro/a integrante del Consejo Editorial o designado/a por este, que eventualmente podrá incluir su revisión por pares. El Consejo de Redacción informará a los/as autores/as de los artículos sobre la aceptación, necesidad de revisión o rechazo del texto.

Normas de publicación

Se insta a los/as autores/as a revisar cuidadosamente la redacción del texto así como la terminología utilizada, evitando formulaciones confusas o una jerga excesivamente especializada. En el texto se hará un uso no sexista del lenguaje.

El texto se presentará en castellano, euskera o inglés con letra Arial n.º 12 y tendrá aproximadamente 30.000 palabras (una 60 páginas tamaño DIN-A4), a excepción de las referencias bibliográficas, que no superarán las 7 páginas. Las notas se situarán a pie de página con letra Arial n.º 10 y deberán ir numeradas correlativamente con números arábigos volados. Se entregará en formato doc (Microsoft Office Word) o odt (OpenOffice Writer).

No se utilizarán subrayados o negritas, a excepción de los títulos que irán en negrita y tamaño 14, numerados de acuerdo con el esquema 1., 1.1., 1.1.1., 2... En el caso de querer destacar alguna frase o palabra en el texto se usará letra cursiva. Para los decimales se utilizará siempre la coma.

Los artículos enviados deberán presentar en la primera página, precediendo al título, la mención del autor o de la autora o autores/as: nombre, apellidos, correo electrónico y filiación institucional o lugar de trabajo. Se incorporará un resumen del texto, así como un máximo de cinco palabras clave representativas del contenido del artículo.

Los cuadros, gráficos, tablas y mapas que se incluyan deberán integrarse en el texto, debidamente ordenados por tipos con identificación de sus fuentes de procedencia. Sus títulos serán apropiados y expresivos del contenido. Todos ellos deberán enviarse, además, de forma independiente en formatos pdf y xls (Microsoft Office Excel) o ods (OpenOffice Calc). En los gráficos deberán adjuntarse los ficheros con los datos de base.

Las fórmulas matemáticas se numerarán, cuando el autor/a lo considere oportuno, con números arábigos, entre corchetes a la derecha de las mismas. Todas las fórmulas matemáticas, junto con cualquier otro símbolo que aparezca en el texto, deberán ser enviadas en formato pdf.

Las referencias bibliográficas se incluirán en el texto con un paréntesis indicando el apellido del autor o autora seguido (con coma) del año de publicación (distinguiendo a, b, c, etc. en orden correlativo desde la más antigua a la más reciente para el caso de que el mismo autor/a tenga más de una obra citada el mismo año) y, en su caso, página.

Ejemplos:

(Keck y Sikkink, 1998)

(Keck y Sikkink, 1998; Dobbs *et al.*, 1973)

Nota: *et al.* será utilizado en el caso de tres o más autores.

(Goodhand, 2006: 103)

(FAO, 2009a: 11; 2010b: 4)

(Watkins y Von Braun, 2003: 8-17; Oxfam, 2004: 10)

Al final del trabajo se incluirá una relación bibliográfica completa, siguiendo el orden alfabético por autores/as y con las siguientes formas según sea artículo en revista, libro o capítulo de libro. Si procede, al final se incluirá entre paréntesis la fecha de la primera edición o de la versión original.

Artículo en revista:

SCHIMDT, Vivien (2008): "La democracia en Europa", *Papeles*, 100, 87-108.

BUSH, Ray (2010): "Food Riots: Poverty, Power and Protest", *Journal of Agrarian Change*, 10 (1), 119-129.

Libro:

AGUILERA, Federico (2008): *La nueva economía del agua*, CIP-Ecosocial y Los libros de la catarata, Madrid.

LARRAÑAGA, Mertxe y JUBETO, Yolanda (eds.) (2011): *La cooperación y el desarrollo humano local. Retos desde la equidad de género y la participación social*, Hegoa, Bilbao.

Capítulo de libro:

CHIAPPERO-MARTINETTI, Enrica (2003): "Unpaid work and household well-being", en PICCHIO, Antonella (ed.): *Unpaid Work and the Economy*, Routledge, Londres, 122-156.

MINEAR, Larry (1999): "Learning the Lessons of Coordination", en CAHILL, Kevin (ed.): *A Framework for Survival. Health, Human Rights and Humanitarian Assistance in Conflicts and Disasters*, Routledge, Nueva York y Londres, 298-316.

En el caso de los recursos tomados de la Web, se citarán los datos según se trate de un libro, artículo de libro, revista o artículo de periódico. Se incluirá la fecha de publicación electrónica y la fecha en que se tomó la cita entre paréntesis, así como la dirección electrónica o url entre <>, antecedida de la frase "disponible en". Por ejemplo:

FMI (2007): "Declaración de una misión del personal técnico del FMI en Nicaragua", *Comunicado de Prensa*, núm. 07/93, 11 de mayo de 2007 (consultado el 8 de agosto de 2007), disponible en: <<https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/14/01/49/pr0793>>.

OCDE (2001): *The DAC Guidelines: Helping Prevent Violent Conflict*, Development Assistance Committee (DAC), París (consultado el 10 de septiembre de 2010), disponible en: <https://www.oecd.org/en/publications/helping-prevent-violent-conflict_9789264194786-en.html>.

Al utilizar por primera vez una sigla o una abreviatura se ofrecerá su equivalencia completa y a continuación, entre paréntesis, la sigla o abreviatura que posteriormente se empleará.

NOTA SOBRE LA LICENCIA

Todos los artículos publicados en "Cuadernos de Trabajo Hegoa" se editan bajo la siguiente Licencia Creative Commons:



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0

Los documentos que encontrará en esta página están protegidos bajo licencias de Creative Commons.

Licencia completa:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Los autores/as deben aceptarlo así expresamente.

Más información en la web de la revista:

<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/hegoa>

LAN-KOADERNOAK

CUADERNOS DE TRABAJO

WORKING PAPERS

- 0. Otra configuración de las relaciones Oeste-Este-Sur.**
Samir Amin.
- 1. Movimiento de Mujeres. Nuevo sujeto social emergente en América Latina y El Caribe.**
Clara Murguialday.
- 2. El patrimonio internacional y los retos del Sandinismo 1979-89.**
Xabier Gorostiaga.
- 3. Desarrollo, Subdesarrollo y Medio Ambiente.**
Bob Sutcliffe.
- 4. La Deuda Externa y los trabajadores.**
Central Única de Trabajadores de Brasil.
- 5. La estructura familiar afrocolombiana.**
Berta Inés Perea.
- 6. América Latina y la CEE: ¿De la separación al divorcio?**
Joaquín Arriola y Koldo Unceta.
- 7. Los nuevos internacionalismos.**
Peter Waterman.
- 8. Las transformaciones del sistema transnacional en el periodo de crisis.**
Xoaquín Fernández.
- 9. La carga de la Deuda Externa.**
Bob Sutcliffe.
- 10. Los EE. UU. en Centroamérica, 1980-1990. ¿Ayuda económica o seguridad nacional?**
José Antonio Sanahuja.
- 11. Desarrollo Humano: una valoración crítica del concepto y del índice.**
Bob Sutcliffe.
- 12. El imposible pasado y posible futuro del internacionalismo.**
Peter Waterman.
- 13. 50 años de Bretton Woods: problemas e interrogantes de la economía mundial.**
Koldo Unceta y Patxi Zabala.
- 14. El empleo femenino en las manufacturas para exportación de los países de reciente industrialización.**
Idoye Zabala.
- 15. Guerra y hambruna en África. Consideraciones sobre la Ayuda Humanitaria.**
Karlos Pérez de Armiño.
- 16. Cultura, Comunicación y Desarrollo. Algunos elementos para su análisis.**
Juan Carlos Miguel de Bustos.
- 17. Igualdad, Desarrollo y Paz. Luces y sombras de la acción internacional por los derechos de las mujeres.**
Itziar Hernández y Arantxa Rodríguez.
- 18. Crisis económica y droga en la región andina.**
Luis Guridi.
- 19. Educación para el Desarrollo. El Espacio olvidado de la Cooperación.**
Miguel Argibay, Gema Celorio y Juanjo Celorio.
- 20. Un análisis de la desigualdad entre los hombres y las mujeres en Salud, Educación, Renta y Desarrollo.**
M^a Casilda Laso de la Vega y Ana Marta Urrutia.
- 21. Liberalización, Globalización y Sostenibilidad.**
Roberto Bermejo Gómez de Segura.

Bibliografía Especializada en Medio Ambiente y Desarrollo.
Centro de documentación Hegoa.
- 22. El futuro del hambre. Población, alimentación y pobreza en las primeras décadas del siglo XXI.**
Karlos Pérez de Armiño.
- 23. Integración económica regional en África Subsahariana.**
Eduardo Bidaurratzaga Aurre.
- 24. Vulnerabilidad y Desastres. Causas estructurales y procesos de la crisis de África.**
Karlos Pérez de Armiño.
- 25. Políticas sociales aplicadas en América Latina. Análisis de la evolución de los paradigmas en las políticas sociales de América Latina en la década de los 90.**
Iñaki Valencia.
- 26. Equidad, bienestar y participación: bases para construir un desarrollo alternativo. El debate sobre la cooperación al desarrollo del futuro.**
Alfonso Dubois.
- 27. Justicia y reconciliación. El papel de la verdad y la justicia en la reconstrucción de sociedades fracturadas por la violencia.**
Carlos Martín Beristain.

- 28. La Organización Mundial de Comercio, paradigma de la globalización neoliberal.**
Patxi Zabalo.
- 29. La evaluación ex-post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo.**
Lara González.
- 30. Desarrollo y promoción de capacidades: luces y sombras de la cooperación técnica.**
José Antonio Alonso.
- 31. A more or less unequal world? World income distribution in the 20th century.**
Bob Sutcliffe.

¿Un mundo más o menos desigual? Distribución de la renta mundial en el siglo XX.
Bob Sutcliffe.
- 32. Munduko desbertasunak, gora ala behera? Munduko errentaren banaketa XX mendean.**
Bob Sutcliffe.

¿Un mundo más o menos desigual? Distribución de la renta mundial en el siglo XX.
Bob Sutcliffe.
- 33. La vinculación ayuda humanitaria - cooperación al desarrollo. Objetivos, puesta en práctica y críticas.**
Karlos Pérez de Armiño.
- 34. Cooperación internacional, construcción de la paz y democratización en el África Austral.**
Eduardo Bidaurrezaga y Jokín Alberdi.
- 35. Nuevas tecnologías y participación política en tiempos de globalización.**
Sara López, Gustavo Roig e Igor Sábada.
- 36. Nuevas tecnologías, educación y sociedad. Perspectivas críticas.**
Ángeles Díez Rodríguez, Roberto Aparici y Alfonso Gutiérrez Martín.
- 37. Nuevas tecnologías de la comunicación para el Desarrollo Humano.**
Alfonso Dubois y Juan José Cortés.
- 38. Apropiarse de Internet para el cambio social. Hacia un uso estratégico de las nuevas tecnologías por las organizaciones transnacionales de la sociedad civil.**
Social Science Research Council.
- 39. La participación: estado de la cuestión.**
Asier Blas, y Pedro Ibarra.
- 40. Crisis y gestión del sistema global. Paradojas y alternativas en la globalización.**
Mariano Aguirre.
- ¿Hacia una política post-representativa? La participación en el siglo XXI.**
Jenny Pearce.
- 41. El Banco Mundial y su influencia en las mujeres y en las relaciones de género.**
Idoye Zabala.
- 42. ¿Ser como Dinamarca? Una revisión de los debates sobre gobernanza y ayuda al desarrollo.**
Miguel González Martín.
- 43. Los presupuestos con enfoque de género: una apuesta feminista a favor de la equidad en las políticas públicas.**
Yolanda Jubeto.

Los retos de la globalización y los intentos locales de crear presupuestos gubernamentales equitativos.
Diane Elson.
- 44. Políticas Económicas y Sociales y Desarrollo Humano Local en América Latina. El caso de Venezuela.**
Mikel de la Fuente Lavín, Roberto Viciano Pastor, Rubén Martínez Dalmau, Alberto Montero Soler, Josep Manel Busqueta Franco y Roberto Magallanes.
- 45. La salud como derecho y el rol social de los estados y de la comunidad donante ante el VIH/ SIDA: Un análisis crítico de la respuesta global a la pandemia.**
Juan Garay.

El virus de la Inmunodeficiencia Humana y sus Colaboradores.
Bob Sutcliffe.
- 46. Capital social: ¿despolitización del desarrollo o posibilidad de una política más inclusiva desde lo local?**
Javier Arellano Yanguas.
- 47. Temas sobre Gobernanza y Cooperación al Desarrollo.**
Miguel González Martín, Alina Rocha Menocal, Verena Fritz, Mikel Barreda, Jokín Alberdi Bidaurren, Ana R. Alcalde, José María Larrú y Javier Arellano Yanguas.
- 48. Emakumeek bakearen alde egiten duten aktibismoari buruzko oharra.**
Irantzu Mendia Azkue.

Aportes sobre el activismo de las mujeres por la paz.
Irantzu Mendia Azkue.
- 49. Microfinanzas y desarrollo: situación actual, debates y perspectivas.**
Jorge Gutiérrez Goiria.

- 50. Las mujeres en la rehabilitación posbélica de Bosnia-Herzegovina: entre el olvido y la resistencia.**
Irantzu Mendia Azkue.
- 51. La acción humanitaria como instrumento para la construcción de la paz. Herramientas, potencialidades y críticas.**
Karlos Pérez de Armiño e Iker Zirion.
- 52. Menos es más: del desarrollo sostenible al decrecimiento sostenible.**
Roberto Bermejo, Iñaki Arto, David Hoyos y Eneko Garmendia.
- 53. Regímenes de bienestar: Problemáticas y fortalezas en la búsqueda de la satisfacción vital de las personas.**
Geoffrey Wood.
- 54. Genero-ekitate eta partaidetza, autonomia erkidegoen lankidetzetan.**
María Viadero Acha, Jokin Alberdi Bidaguren.

La incorporación de la participación y la equidad de género en las cooperaciones autonómicas.
María Viadero Acha, Jokin Alberdi Bidaguren.
- 55. Hamar Urteko Euskal Lankidetzaren azterketa. Ekuador, Guatemala, Peru eta SEAD: 1998-2008.**
Unai Villalba, Mertxe Larrañaga, Yolanda Jubeto.

Análisis sobre Desarrollo Humano Local, equidad de género y participación de una década de Cooperación Vasca. Los casos de Ecuador, Guatemala, Perú y la RASD: 1998-2008.
Unai Villalba, Mertxe Larrañaga, Yolanda Jubeto.
- 56. Tokiko giza garapena eta genero berdintasuna.**
Mertxe Larrañaga, Yolanda Jubeto.

El Desarrollo Humano Local: aportes desde la equidad de género.
Mertxe Larrañaga, Yolanda Jubeto.
- 57. Jendarte-mugimenduak eta prozesu askatzaileak.**
Zesar Martinez, Beatriz Casado, Pedro Ibarra.
Movimientos sociales y procesos emancipadores.
Zesar Martinez, Beatriz Casado, Pedro Ibarra.
- 58. Borrokalari ohien desarme, desmovilizazio eta gizarteratze prozesuak ikuspegi feministatik.**
iker zirion landaluze.

Los procesos de desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes desde la perspectiva de género.
iker zirion landaluze.
- 59. Trantsiziozko justizia: dilemak eta kritika feminista.**
Irantzu Mendia Azkue.

Justicia transicional: dilemas y crítica feminista.
Irantzu Mendia Azkue.
- 60. Acerca de opresiones, luchas y resistencias: movimientos sociales y procesos emancipadores.**
Zesar Martinez y Beatriz Casado.
- 61. Distribución agroalimentaria: Impactos de las grandes empresas de comercialización y construcción de circuitos cortos como redes alimentarias alternativas.**
Pepe Ruiz Osoro.
- 62. La evolución del vínculo entre seguridad y desarrollo. Un examen desde los estudios críticos de seguridad.**
Angie A. Larenas Álvarez.
- 63. Los movimientos sociales globales en América Latina y el Caribe. El caso del consejo de movimientos sociales del ALBA-TCP.**
Unai Vázquez Puente Casado.
- 64. Herrien nazioarteko ituna, enpresa transnacionalen kontrolerako. Gizarte-mugimenduetan eta nazioarteko elkartasunean oinarritutako apustua.**
Juan Hernández Zubizarreta, Erika González, Pedro Ramiro.

Tratado internacional de los pueblos para el control de las empresas transnacionales. Una apuesta desde los movimientos sociales y la solidaridad internacional.
Juan Hernández Zubizarreta, Erika González, Pedro Ramiro.
- 65. Derechos humanos y cooperación internacional para el desarrollo en América Latina: crónica de una relación conflictiva.**
Asier Martínez de Bringas.
- 66. Significado y alcance de la cooperación descentralizada. Un análisis del valor añadido y de la aportación específica de las CC.AA. del estado español.**
Koldo Unceta y Irati Labaien.
- 67. Ikerkuntza feministarako metodologia eta epistemologiari buruzko gogoetak.**
Barbara Biglia, Ochy Curiel eta Mari Luz Esteban.
- 68. La Nueva Cultura del Agua, el camino hacia una gestión sostenible Causas e impactos de la crisis global del agua.**
Ruth Pérez Lázaro.

69. Desarrollo humano y cultura. Un análisis de la lógica cultural del PNUD en términos de poder.
Juan Telleria.

70. La Política de Cooperación al Desarrollo del Gobierno de Canarias: un análisis de su gestión en las últimas décadas.
María José Martínez Herrero, Enrique Venegas Sánchez.

71. Análisis transdisciplinar del modelo ferroviario de alta velocidad: el proyecto de Nueva Red Ferroviaria para el País Vasco.
Iñaki Antigüedad, Roberto Bermejo, David Hoyos, Germà Bel, Gorka Bueno, Iñigo Capellán-Pérez, Izaro Gorostidi, Iñaki Barcena, Josu Larinaga.

Nº extraordinario

Alternativas para dismantelar el poder corporativo. Recomendaciones para gobiernos, movimientos y ciudadanía.
Gonzalo Fernández Ortiz de Zárate.

Alternatives for dismantling corporate power Recommendations for governments, social movements and citizens at large.
Gonzalo Fernández Ortiz de Zárate.

72. Civil resistance processes in the international security map. Characteristics, debates, and critique.
Itziar Mujika Chao.

73. Homofobia de Estado y diversidad sexual en África. *Relato de una lucha.*
Aimar Rubio Llona.

74. España, de emisora a receptora de flujos migratorios. El caso de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
Amaia Garcia-Azpuru.

75. Comercialización agroecológica: un sistema de indicadores para transitar hacia la soberanía alimentaria.
Mirene Begiristain Zubillaga.

76. La regulación del comercio internacional de productos agrícolas y textiles y sus efectos en los países del Sur.
Efren Areskurrinaga Mirandona.

77. Reforma Fiscal Ecológica: hacia la redistribución y el gravamen de los recursos y la energía.
Jesús Olea Ogando.

78. El impacto del asociacionismo en el empoderamiento de las mujeres y de su comunidad. Los Centros de Madres de Dajabón (República Dominicana).
Paloma Martínez Macías.

79. Ikerketa feministaren ikuspegiak eta askapenerako ekarpenak.
Martha Patricia Castañeda Salgado.

Emozioak, epistemologia eta ekintza kolektiboa indarkeria sozio-politikoko testuinguruetan. Ikerketa feministaren esperientzia bati buruzko gogoeta laburra.
Diana Marcela Gómez Correal.

80. Emergencias epistémicas de modelos alternativos al desarrollo. El *Sumak Kawsay* y el Buen Vivir en Ecuador.
César Carranza Barona.

81. Buen Vivir frente al (neo)extractivismo: Alternativas desde los territorios.
Juan Manuel Crespo.

82. Caracterización de las empresas multinacionales en el marco de los flujos financieros ilícitos. Katiuska King Mantilla.

83. Complementariedades entre economía social y solidaria y economía circular.
Estudios de caso en el País Vasco y Suiza Occidental.
Unai Villalba-Eguiluz, Catalina González-Jamett y Marlyne Sahakian.

84. Evaluación del desarrollo humano y la sostenibilidad en el territorio: integración del enfoque de las capacidades, los servicios ecosistémicos y la sostenibilidad fuerte.
Iker Etxano, Jérôme Pelenc.

85. Interseccionalidad, soberanía alimentaria y feminismos de Abya Yala: estudio de caso en Perú: FENMUCARINAP.
Leticia Urretabizkaia.

86. De la cooperación para el desarrollo a la cooperación para la convivencia global. Un análisis de la crisis de la cooperación desde la crisis del desarrollo.
Koldo Unceta, Ignacio Martínez, Jorge Gutiérrez Goiria.

87. El enfoque epistémico feminista sobre violencia contra las mujeres. Apuntes críticos para la docencia en investigación social.
Tania Martínez Portugal.

88. La propuesta del Desarrollo Local Transformador. Aportaciones desde la Economía Social y Solidaria.
Pablo Arrillaga Márquez.

89. Pobreza energética en tiempos de precios altos de la energía.
Iñigo Antepara López de Maturana.

- 90. La Islamofobia: caracterización, creencias, construcción mediática y procesos de integración.**
Nerea Gonzalez Ortega.
- 91. Estudio de los procesos de gentrificación. El caso de San Francisco y Bilbao la Vieja (Bilbao).**
Mikel Jiménez Iruretagoyena.
- 92. Para una transición energética justa, poniendo las reparaciones en el centro. El caso del Istmo de Tehuantepec.**
Arrate Zelaia Eizaguirre.
- 93. Políticas menstruales y desarrollo. Una crítica al abordaje de la menstruación en el ámbito de la cooperación internacional.**
Michela Accerenzi.
- 94. El cuerpo desde otro análisis metodológico. Aprendizajes compartidos con las mujeres del Movimiento de los Trabajadores rurales Sin Tierra - MST. Brasil.**
Ana Belén Herreras Borbolla.
- 95. La deriva del asilo en la Unión Europea.**
Ivana Belén Ruiz-Estramil.
- 96. Bakea eta segurtasuna Nazioarteko Harremanetako teorian.**
iker zirion landaluze eta Itziar Mujika Chao.
La paz y la seguridad en la teoría de las Relaciones Internacionales.
iker zirion landaluze e Itziar Mujika Chao.
- 97. Desigualdad en el capitalismo neoliberal: plutocracia, precariedad y pobreza.**
Patxi Zabalo.
- 98. Transnational Migration and Diaspora Studies: a state of the art.**
Sheida Besozzi.
- 99. Ekonomia Solidario eta Sozial Eraldatzaileko egitasmoen eskalatze eta saretze estrategiak aztergai**
Enekoitz Etxezarreta Etxarri, Unai Villalba Eguiluz, Pablo Arrillaga Marquez eta Juan Carlos Pérez de Mendiguren Castresana.