

**ARRASATEKO
KOOPERATIBAGINTZAREN
ERRONKAK ETA DILEMAK**
FAGOR ETXETRESNAK KOOPERATIBAREN
KRISIAREN ONDOTIK

**IGOR ORTEGA
SUNSUNDEGI
LEIRE URIARTE
ZABALA**

Dorleta auzoa z/g
20540 Eskoriatza
Tel. 943 71 41 57
www.lanki.coop

Autores: Igor Ortega Sunsundegi,
Leire Uriarte Zabala



HITZAURREA2 orr.

1. DOKUMENTUAREN AURKEZPENA 5 orr.

**2. FAGOR ETXETRESNAK KOOPERATIBAREN KRISIAREN
DESKRIBAPEN LABURRA** 8 orr.

2.1. Aurrekariak 8 orr.

2.2. Lehen zantzu estrukturalak 9 orr.

2.3. Dimentsioa-handitzearen eta nazioarteratzearen
aldeko apustua 11 orr.

2.4. Inflexio-puntua: Brandt erostea 12 orr.

2.5. 2008: ekonomiaren eta finantzen krisiaren eztanda 14 orr.

2.6. Krisiaren azken fasea 15 orr.

2.7. MONDRAGONeko beste kooperatiben inplikazioa 16 orr.

2.8. Amaiera: hartzekodunen konkurtsoaren aurrekorantz 16 orr.

**3. ARRASATEKO KOOPERATIBISMOAREN
ERRONKAK ETA ZALANTZAK** 18 orr.

3.1. Dimentsioa eta kooperatiba ereduaren berezitasunak 18 orr.

3.2. Kultura kooperatiboa 20 orr.

3.3. Enpresa-erronka testuinguru global eta lehiakorrean 23 orr.

3.4. Eredu kooperatiboaren gobernantza 25 orr.

3.5. Elkartasunaren ondoriozko dilemak 28 orr.

3.6. Bat-egite interkooperatiboa 32 orr.

3.7. Mugimendu kooperatiboa eta gizartea eraldatzeko sena 34 orr.

4. BEHIN-BEHINEKO ONDORIO GISA 38 orr.

HITZAURREA

Arrasateko Kooperatiba Esperientziak izateko arrazoi argi bat izan du sortu zenetik: pertsona bera eta komunitatea garatzeko beharrari erantzutea (xede), autogestioa eta lankidetzaren oinarri dituzten enpresak sortuz (bitartekoa). Horretarako, etorkizuna beren gain hartzeko ardura duten pertsonen prestakuntza bultzatzen du, ardura hori gauza dezaten trebakuntzaren bidez, lankidetzaren eta beren lanaren fruituak modu solidarioan partekatuz.

Lehen fasean (1955-1975), gerraondoko gizartearen premiei erantzutea izan zen Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren kezka nagusia. Gizartea zatituta zegoen, traumatizatuta; bete gabe zituen oinarrizko beharrak; ideologia politiko eta erlijiosoek berebiziko indarra zuten; merkatu autarkikoko testuinguru bat zegoen... Esperientzia Kooperatiboaren lehen fase hura, beraz, “premiaren” kooperatibismoa zela esan daiteke, bere gain hartu zuen erronkaren izaera kontuan hartuta. Baina lortu zuen egoera hari aurre egitea, bikain lortu ere! Inork ez du zalantzan jartzen kooperatibismo hark erabateko arrakastaz bete zuela bere egitekoa.

Bigarren fasean (1975-2000), oso bestelako premiak zituen gizarteak. Oinarrizko beharrak beteta zeuden; ideologiek indar gutxiago zuten; gero eta lehiakortasun handiagoa zegoen merkatuan (Europako Batasun Ekonomikoan sartzearen ondorioz, besteak beste); eta ongizatea lortzera begirako ekintza pragmatikoa lehenesten zen, “bizi-maila”. Alderdi kuantitatiboari lehentasuna ematen zitzaion, alderdi kualitatiboaren aurretik. “Ongizatearen” kooperatibismoa izan zela esan daiteke, eta aberastasun handiak banatu zituen bere protagonisten artean.

Gaur egun, hirugarren fasean gaude (2000-): gizarte erabat kontsumista batean gaude, eta ideologiek (kooperatibismoaren barne) ez dute erakarpen indar handirik. Interneten bidez, gizarte teknologikoa nagusitu da (“ezagutzaren gizartea” deritzote ...) eta etxean sartu digute “Anaia Handia”; merkatua globala da, eta lehia, basatia; langileek indarra galdu dute; mundu globalizatu honetan, izugarritzko berdintasunik eza dago eskualdeen artean, arlo guztietan; ingurumena erabat eraldatu da, ezin lehengoratzeko moduan... Finantza-krisi latza bizi izan dugu (oraindik ez dago argi krisia igaro ote den), eta krisi horrek kolokan jarri ditu zimendu asko (estatuena, banku eta enpresa handienak...), baita gure

kooperatibenak eta gure “ongizatearenak” ere. Goia jo izanaren sentipena dugu; zerbait aldatu dela eta lehengora itzultzeko biderik ez dagoela sentitzen dugu.

Oso urte gogorak izan dira (2008-2014), gure kooperatibek sekula bizitako gogorrenak. Finantza-sistema ez atzera ez aurrera gelditu da; merkatuek hondoa jo dute; inoizko langabeziarik handiena izan da; doitze-neurri eta ahalegin drastikoak egin dira; tentsio eta kezka izugarria sortu da. Enpresa askok, oro har, eta kooperatibek, bereziki, kolokan ikusi dute etorkizunera begirako bideragarritasuna, baita bideragarritasuna galdu ere, hainbat kasutan.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikur zen Fagor Etxetresnak kooperatiba aspalditik zegoen egoera zailean, eta egoera horrek okerrera egin zuen bere merkatu nagusietan salmentetan izandako gainbeheraren eraginez. 2013ko urrian, hartzekodunen konkurtsoa aurkeztu zuen, eta behin betiko bertan behera utzi zuen bere jarduna.

Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren historian, mugarririk izango da gertaera hori, haren gainbeherak izugarritzko eragina izan baitu kooperatiben kolektiboan, bai haren dimentsioagatik, bai haren sinbolismoagatik. Eragin hori agerikoa da, oraindik ere, ekonomia-enpresa arloan, gizarte-lan arloan (enplegua) nahiz gogoaldartean (ideologikoan eta moralean). Hein honetako gertaera batek gogoeta lasaia eskatzen du, azterketa sakona, etorkizunerako ikaskuntzak atera ditzagun. Azterketa horren emaitzak eztabaida nagusietara zabaltzea behar du, harko lirateke, eta, hortik Esperientzia Kooperatiboaren aurrera begirako plan estrategikoetara. Ikaskuntza eta hobekuntzarako edo eraldaketarako ekintzak inplementatu behar du lirateke plan horietan, orain urte batzuk arte hainbeste gogobetetzen gintuen “ongizatearen” kooperatibismotik aldentzeko eta kooperatibismo “zorrotzago eta arduratsuago” batera jauzi egiteko, gure kooperatibek gizarte eta enpresa arloen arteko oreka berria bila dezaten. Kooperatiba egiteko modu berri eta gaur egungo pertsonen eta gizartearen beharrei egokitu batera jo behar dugu. Zalantzarik gabe, testuinguruak ez du batere laguntzen, ez da eginkizun erraza izango... Baina, bestalde, ez dago beste aukerarik. Arreta eman behar zaio pertsonaren eta gizartearen garapenari, gizarte-proiektua elikatzen duen enpresaren bideragarritasunarekin uztartuta, betiere.

Esku artean duzun koaderno honetan, funtsezko gako batzuk eman nahi dira, gure kooperatibismoa berraztertzeko eta testuinguru berri horretara egokitzeko bide horretan kontuan hartu beharreko oinarrizko hainbat alderdi identifikatzen

lagunduko digutenak. Betiere, gako horiek Fagor Etxetresnak-en gainbeheraren eta desagertzearen prozesuan oinarrituta eta txertatuta, esperientzia hurbil eta gordin horren irakaspenak balia ditzagun.

Funtsezkoa da prozesu hori ahalik eta hobekien ulertzeko eta hari buruz ahalik eta gehien ikasteko asmoz irakurtzea lan hau, horixe baita koadernoaren “leit motiva”. Lan honen eginkizuna eta xedea oker ulertzea litzateke irakurketari beste ikuspegi batetik heltzea.

Eskertzekoa da LANKI institutua ikerketa eta gogoeta sakon hori egiteko prest agertu izana, gertatutako guztia ez ahazteko xedez orain arte egin den hurbilketa bakarra baita. Eta penagarria litzateke, zinez, halako prozesu mingarria bizi ondoren, min horretatik ezer baliagarrik ez ateratzea. Are handiagoa litzateke galera, izan baliteke. Nire ustez, pista biziki interesgarriak ematen dizkio gaur egun gure kooperatiben ibilbidearen gidari den hirugarren belaunaldiari, oso kontuan hartzekoak, XXI. mendean kooperatiba egiteko dugun modua birformulatzeko zeregin premiazko eta funtsezkoari heltzeko erronka eta estrategiei buruzko gogoetan eta definizioan.

Horregatik guztiagatik, eskerrak eta zorionak eman nahi dizkiet egileei, beren lanean eskainitako prozesuaren gaineko gogoeta eraikitzaile, didaktiko eta ongi arazoituagatik.

Eta gure esperientzia kooperatiboa garatzeko etorkizuneko agertokiak aztertzeke eta proposatzeko prozesuetan diharduten guztiei, berriz, hurrengo eskaria egin nahi diet: izan daitezela ausartak (eskuzabalak, apustueta eta ahaleginetan), sortzaileak (eraldatzaileak) eta zintzoak (erronkari aurrez aurre heltzeko). Bide berriak irekitzeko, norabidea argi edukitzera, kementsuak izatera eta erabakimenez jardutera behartuta gaude une honetan. Orain egiten dugun bidea izango baita gure kooperatibismoaren 4. fasearen abiapuntu edo oinarria, eta, hala, beste esperientzia sozio-enpresarial batzuentzat adibide izan daitekeen alternatiba sozio-enpresarial erreal eta bideragarria eraikitzea hartu beharko baikenuke helburutzat.

*Mikel Uribetxebarria Aldalur
Fagor Ederlan
Eskoriatza, 2015eko uztaila*

1. DOKUMENTUAREN AURKEZPENA

Zenbait kooperatibatako arduradun eta bazkidek egindako hausnarketan sintesia aurkezten dugu lan honetan, Arrasateko kooperatibagintzak garai historiko berri honetan aurrez aurre izango dituen erronkak eta dilemak hizpide hartuta.

Egoera bereziki nahasian egin zuen porrot Fagor Etxetresnak kooperatibak 2013an, eta horrexek bultzatu gaitu lan hau egitera. Gertakari haren garrantziaz jabetuta, LANKIMondragon Unibertsitateko Lankidetzaren Ikertegiko kideok beharrezkotzat jo genuen egoera aztertzea; batetik, krisiaren gakoak ulertzeko eta, bestetik, ezinbestekotzat jo genuelako Fagor Etxetresnak-en esperientziatik irakaspenak ondorioztatzea, gure kooperatibismoak aurrez aurre izango dituen erronkez ohartzeko eta kooperatibismo iraunkor eta indarberritu bat garatzeko.

Gure ustez, Fagor Etxetresnak-en krisia mugarri bat da Arrasateko kooperatibagintzaren historian. Zenbait pertsonaren arabera, gehiegizko garrantzia eman zaio kasuari, eta argudiatzen dute (eta, gure ustez, ez zaie arrazoirik falta) gehiegizkoa dela eredu osoa zalantzan jartzea kooperatiba jakin batek porrot egin duelako, kooperatiba hori enblematikoa izanik ere. Egia da taldeko beste kooperatiba batzuek ere izan dituztela krisiak eta itxi egin behar izan direla (Arrasateko kooperatiben artean hogeiren bat enpresa dira bertan behera geldituak orain arte; eta garaitsu horretan izan zen, esaterako, Consonni kooperatibaren desegite-prozesua), baina argi dago Fagor Etxetresnak-en krisia gertaera nabaria izan dela eta ez, inolaz ere, edozein kooperatibaren porrota. Kasuak baditu ezaugarri espezifiko batzuk hori azaltzen dutenak.

Fagor Etxetresnak kooperatibaren tamaina da ezaugarri berezi horietako bat. Lehen aldiz, handietako bat sartu da likidazio-fasean eta, horren ondorioz, kolokan jarri dira bazkide askok “ukiezintzat” zeuzkaten hainbat kontzeptu. Krisi honek merkatuen erasoek kooperatiba handienak ere suntsi ditzaketela erakutsi du, zerbait erakutsi badu.

Fagor Etxetresnak kooperatibaren tamainaren ondorioz, handia izan da, halaber, haren krisiak gizarrean izan duen eragina, beste edozein aurrekarirekin aldera ezinezkoa. Kooperatiba 1.865 bazkiderekin likidatu da; kapital soziala galdu da, baita bazkideek borondatezko ekarpen gisa edo bazkide ez-aktiboen mailegu gisa

inbertitutako gainerako aurrezpenak ere; kooperatibakoak ez diren inbertsore txikien aurrezkiak desagertu da; enplegu zuzena eta zeharkakoa suntsitu da. Horra hor, kooperatiba honen krisiaren ondorio zuzen batzuk.

Arazoaren larritasunak bultzatuta, gainera, interkooperazio-mekanismoak muturreraino tenkatu behar izan dira. Bestelako errealitate ez hain konplexuetarako prestatutako eta saiaturako erantzunak, lehen aldiz, kooperatiba handietako bat desegiteak dakartzan arazoei aurre egiteko erabili dira.

Nolanahi ere, ondorio objektiboak alde batera utzita, zerbait gehiago ere jarri du kolokan Fagor Etxetresnak-en krisiak. Esangura sinboliko ukazina du Fagor Etxetresnak-ek. Ulgor kooperatibaren oinordeko zuzena da eta Arrasateko kooperatibismoaren aitzindaria, hasierako esperientzia horretatik sortu baitziren Arrasateko Kooperatiba Esperientzia osatu zuten gainerako kooperatibak. Era berean, garrantzi handiko euskarria izan da beste krisialdi batzuetan zailtasunak izan dituzten kooperatibentzat. Hortaz, ez dirudi gehiegikeria Fagor Etxetresnak erorita MONDRAGONeko kooperatiba adierazgarriena (pertzepzio sozialari dagokionez, behintzat) erori dela esatea.

Baina, gure ustez, krisi honek baditu beste bereizgarri batzuk, orduko burrunba mediatikoan oharkabea pasatu zirenak. Egungo aro aldaketaren testuinguruan, gure gizarteak bizi duen bidegurutzearen adibide adierazgarria da Fagor Etxetresnak-en krisia. Izan ere, eskulan ugariko eta kate luzeko enpresa fordistaren iraungitzea, enpleguak eragindako zalantzak ezagutzaren gizarteotan, gure produkzio-ehunaren osasuna merkatu globalizatu eta lehiakorrean, eta, ondorioz, ongizate ekonomikoa eta lanpostuak sortzeko gaitasunari buruzko ezbaia dira, besteak beste, Fagor Etxetresnak-en krisiak agerian uzten dituen alderdiak. Honek guztiak eragin zuzena du Arrasateko kooperatibagintzan eta, historikoki, proiektu sozialaren oinarriurrietako zenbait zalantzan jartzen du, aldi berean.

Eraldaketa indartsuen adierazleak dira horiek guztiak, hausnarketa sakon eta patxadatsua eskatzen dutenak gure ustez. Helburu nagusi horrekin, hain zuen ere, murgildu gara ikerlan honetan. Zeregin honetan ezinbestekoa izan dugu hainbat eragileren inplikazioa, hala nola: Gipuzkoako Foru Aldundiko Berrikuntza eta Landa Garapen departamentuaren laguntza ekonomikoa, Fagor Taldearen

eta MONDRAGONen sostengua, Eusko Jaurlaritzako Gizarte Ekonomiaren Zuzendaritzak eskainitako laguntza (koaderno hau argitaratzeko laguntza) eta, bereziki, elkarrizketetan prestutasun handia erakutsi duten kooperatibista guztien elkarkidetzak, haien hausnarketak baitira lan honen oinarria.

Azterketan 29 elkarrizketa sakonetan eta 5 eztabaida-taldetan jasotako hausnarketak bildu ditugu. Guztira, 54 pertsonak hartu dute parte fase horretan. Pertsonen aukera egiteko haien profilararen arabera irizpideak baliatu ditugu: kooperatiba bateko baino gehiagoko kideen iritziak jaso ditugu (Fagor Etxetresnak-ekoak, Fagor Taldeko beste kooperatiba batzuetakoak eta Fagor Taldeko kooperatibetatik kanpokoak), bai eta organo desberdinetako kideen ikuspegiak ere (zuzendaritza kontseiluetakoak, kontseilu errektoreetakoak, kontseilu sozialetakoak, Fagor Etxetresnak-eko bazkideenak, eta MONDRAGONeko Kontseilu Iraunkorrekoak eta Kontseilu Orokorrekoak). Azterketa-lanaren osagarri gisa, kontraste-dinamikak eta aurkezpenak burutu ditugu hainbat kooperatibatan.

Lan honen balioa eta helburua, aurretik ere azaldu dugunez, Fagor Etxetresnak-en krisia ardatz harturik, Arrasateko kooperatibagintzak aurrez aurre dituen erronkei eta dilemei buruz hausnartzea izan da. Beraz, dokumentu honen mugak ere kontuan hartu beharrekoak dira. Ikerlanaren helburua ez da Fagor Etxetresnak-en hondamendiaren azterketa egitea izan, ez eta kooperatibaren arduradunek une jakinetan harturiko erabakien analisia egitea ere. Fagor Etxetresnak-en krisia hausnarketa zabalagoen testuinguru eta oinarri gisa erabili dugu.

Garbi dago zerk eraman gaituen azterketa hau egitera: gure ustez, Fagor Etxetresnak kooperatibak ondare adierazgarria utz diezaioke, oraindik, kooperatiben mugimenduari, baldin eta gai bagara haren krisiari buruz gogoeta egiteko eta irakaspenak ateratzeko. Senak esaten digu kooperatiba enblematiko horren esperientzian aurkituko ditugula, irakatsiari probetxua ateratzeko gai bagara bederen, egungo erronka ekonomikoei, sozialei eta humanoiei erantzuteko gai izango den kooperatibismo indarberriaren gakoak.

2. FAGOR ETXETRESNAK KOOPERATIBAREN KRISIAREN DESKRIBAPEN LABURRA

Aztergai dugun moduko gertaerek izaera konplexua dute eta ezin dira aldagai bakarraren bidez azaldu. Ez dira, era berean, denbora-une jakin batera mugatzen, aitzitik, prozesu luze baten ondorio izan ohi dira. Ideia nagusi horixe jasotzen dugu elkarrizketatuen iritzien analisian, testuinguru zabalago baten oinarrian aztertzen baitute Fagor Etxetresnak-en krisi zehatzaren gertakaria.

2.1 Aurrekariak¹

Gure analisiak 80ko hamarraldiaren bukaera du abiapuntu. Une hartan agertoki berri baten atarian aurkitzen zen Fagor Etxetresnak (FEK aurrerantzean): Espainiako estatua Europako merkatuan sartzeko urratsak ematen ari zen, eta laster zen sinatzekoa Europar Batasuneko ituna (1993). Globalizazio ekonomikoa eta, beraz, joko-arau berriek aldatu egingo zituzten Arrasateko kooperatiben jardunaren testuingurua. Aukeren eta arriskuen agertoki berriak hausnartu behar izan zuten FEK-eko arduradunek. Alde batetik, aukera zabalak irekitzen ziren 320 miloi kontsumitzailearen merkatuan, baina, bestetik, merkatu irekietan lehiatzen ohituagoak zeuden multinazional handiak izango zituen aurrez aurre. Horrez gainera, muga-zergen babesik gabe, inportazioen hazkundeak kooperatibak Espainiako merkatuan lortutako sendotasuna kolokan jarriko ote zuen kezka-iturri handia zen.

Merkatu irekien agertoki berriak, halaber, nabarmena zen kapital handiek enpresa eta marka txikiak erosteko eta xurgatzeko erakusten zuten joera. Europar, etxetresnen alorrean 400 enpresa zeuden errolatuta 1980an; hamar urteren buruan erdiak baino ez ziren gelditzen. Espainiako estatuan, urrats adierazgarriak egiten hasi ziren Europako multinazional handiak: garai hartan eskuratu zituzten Alemaniako Bosch-Siemensek Balay eta Super Ser, eta Suediako Electroluxek, berriz, Domar, Corberó eta Ibelsa (Zanussi).

“Estrategia para el cambio (de Ulgor)” txostenean (1988), Europak zekarren erronkari erantzuteko zer urrats egin beharko ziren azaldu zuten kooperatibaren arduradunek. Hauek ziren orduko erronka handiak:

- Espainiako merkatuan sendotzea. Horretarako, Fagor Etxetresnak kooperatibak Basauriko Fabrelec-Edesa enpresa erosi zuen, 1989an -800 langile inguru zituen garai hartan-. Eragiketa horri esker, Espainiako merkatuko lider bihurtu zen Fagor Etxetresnak kooperatiba, garbigailuen, hozkailuen, ontzi-garbigailuen eta sukaldeen arloan.
- Esportatzeko ahalmena nabarmen handitzea, esportazioen % 50 lortzeraino.
- Berrikuntzaren eremuan politika berri bat ezartzea, garapen teknologikoan Europako punta-puntako enpresekiko zegoen alde murrizteko (haiekiko 5-8 urteko atzerapena) eta produktu berriak Europar merkatuzeko.
- Kooperatibaren lehiakortasunaren oinarriak finkatzea, baina ez prezioen zuzeneko borrokan oinarrituta (arloan horretan, multinazional handiak eta Asiako ekoizleak ziren jaun eta jabe), baizik eta ezaugarri eta produktu berritzaileekiko katalogo batean oinarrituta.
- Ekoizpenaren eraginkortasuna hobetzea, lanaren antolamenduan berrikuntza handiak eginez.

2.2 Lehen zantzu estrukturalak

Lehen kezka-zantzuak 1996 inguruan sortu ziren. Laurogeita hamarreko hamarraldiaren hasierako atzeraldi ekonomikoa gaindituta egon arren, FEK-en datu ekonomikoak ez ziren espero bezain onak. Hain zuzen ere, Fagor Etxetresnak-en lehen plan estrategikoa (1997-2000) izan zen gogoeta horren emaitza.

Lerro zuriaren barne-merkatuaren bilakaera zen kezka nagusietako bat. Izan ere, ordurako sumatzen hasia zen ordezkatzeko merkatu bat zela nagusiki, prezioen beheranzko joera eta era bateko eta besteko markek merkatua ateratako

¹ Datu eta erreferentzia historikoen iturria: Molina, F. (2006). Fagor Electrodomésticos (1956-2006). Historia de una experiencia cooperativa. Mondragón: Fagor Electrodomésticos

produktuen antzeko kalitate-maila ezaugarri zituena. Bereziki azpimarratzekoa zen hozkailuen arloarekiko kezka: arrakasta handiko jarduera izan zen eta funtsezkoa kooperatibari bultzada emateko, baina azken urteetan galdua zuen behinolako trakzio-ahalmen hura, eta, laurogeita hamarreko hamarraldian, agerian gelditzen hasi zen produktu heldua zela hura, berrikuntza teknologiko ikusgarriak eskaintzeko aukera handirik gabea eta kontsumo ezegonkor baten mendekoa.

Aurreko guztiaren eraginez, kooperatibaren egoera ekonomikoa eta finantza-egoera bera hasi zen arreta guztia erakartzen. 1989az geroztik, finantzen emaitzak ezin orekaturik zebilen kooperatiba (1996an, esaterako, baliabide berekiak txikiagoak ziren 1990ean baino). Barne kostuen ondorioz – pertsona zein finantza arlokoak – errentagarritasunaren muga-mugan zebilen kooperatiba. Hala, begi bistan gelditu zen ekimen berriak beharko zituela Fagor Etxetresnak-ek, “atxikita zeraman krisi leundu hartatik irteteko”.

Testuinguru hartan, plangintza estrategikoak hainbat ildo estrategiko zehaztu zituen. Honako hauek, besteak beste:

- Hazkunde aukera handiagoa zuten produktuak garatzea (presio-eltzeak, lapikoak, konfortaren arloa).
- Kudeaketa eredu hobetzea eta barne-kostuak murriztea ahalbidetuko zuen ekoizpenmoldeen berrantolaketa egitea (negozio-unitateen ekoizpen-ahalmena sendotzeko, aldi berean).
- Enpresa-estrategien finantzaketa egokia lortzea, ordainsari neurritsuak ezarriz eta interesetan aurreztuz, baliabide berekiak sendotzeko eta kanpoko kapitalei atea irekitzeko tentaldia saihesteko. Bestalde, Laboral Kutxari eta Lagun Arori solidaritatea eskatzea, baliabide berekiak handitzeko.
- Enplegua sustatzea.
- Bereziki, nazioarteratze-prozesuaren aldeko apustua egitea, merkatu berrietan hazteko, salmenten zenbatekoak handitzeko eta kooperatibaren errentagarritasuna areagotzeko.

2.3 Dimentsioa-handitzearen eta nazioarteratzearen aldeko apustua

Hortaz, 90eko hamarraldiaren amaieran kooperatiban egindako gogoetatik ondorioztatu zen etxetresnen sektorean berebiziko garrantzia zuela dimentsioak, lehiakortasuna eta etorkizunera begira, iraunkortasuna bermatzeko. Asmoa zen Europako fabrikatzaile nagusietakoa bilakatzea eta, bigarren urrats gisa, Europatik haragoko merkatu berrietan bidea egitea, hau da, hazkunde exogenoaren aldeko apustua egitea eta ez hazkunde endogenoaren aldekoa, berau jotzen baitzen ordura arte garapen-bide egokiena Fagor Etxetresnak etorkizuneko proiektu iraunkorra bilakatzeko.

Plan estrategikoan zehaztutako ildoei jarraituz, inbertsio handiek ezaugarritutako etapa bat izan zuen Fagor Etxetresnak kooperatibak:

- 1996an akordioa egin zuen Vayllant enpresa alemanarekin (berogailu eta galdafabrikazioaren aitzindaria, Europan). Akordio haren bidez, Geysert-Gastech sozietate berria eratu zen, eta Bergaran ezarri ziren lantegiak.
- 1997an inbertsio-sorta bat egiten hasi zen euskal lantokietan (Garagarza, San Andrés, Basauri, Bergara, Oñati, Eskoriatza), kooperatibaren jardueri bultzada emateko eta jarduera-eremu eta produkzio-irizpideen arabera produkzioa bera berrantolatzeko.
- 1999ko irailean labeak, sukaldeak eta plakak ekoizten zituen Wrozamet poloniar enpresa erosi zuen, 1.760 langile zituena. Mastercook markarekin % 48,5eko ekarpena egiten zion merkatu lokalari, eta salmenta-ahalmen handia zuen hainbat herrialdetan, hala nola, Alemanian eta Europako ekialdeko herrialdeetan. Kooperatibaren asmoa zen bere katalogoa osatzea, euskal lantokietan ekoiztutako ontzi-garbigailuak, galdarak eta berogailuak gehiturik, produktu horiek Wrozametek Polonian eta Ekialdeko Europan banatzea.
- 2001ean etxetresna txikien arloko jointventure bat sinatu zuen Fagor Etxetresnak-ek, Shanghaiko Vacuum Flask enpresarekin, altzairu herdoilgaitzeko presio-eltzeak fabrikatzeko. Shanghai Minidomésticos

Cookware Co enpresaren bidez, batetik, ekoizpenahalmena areagotu nahi zen eta, bestetik, gorabidean zen Txinako merkatuan sartu eta Asiako merkatua tokian tokiko ekoizpenaren bidez hornitu.

- 2001ean, Elco israeldar enpresarekin bat eginik, Frantziako Brandt Electroménager erosteko lehiari sartu zen; ez sozietate berria kontrolatzeko asmoz, baizik eta bere ahalmen industrialak areagotzeko eta lehiakortasunari begira abantailak lortzeko, merkatu zaila baitzen Frantziakoa.

Datuei begiratuta, 1997an hartutako estrategiak ondorio positiboak ekarri zituen 1997-2000 aldian. Fakturazioak eta errentagarritasun-tasak bikoiztu eta etekinak laukoiztu egin ziren, kanporako salmentetan 20 puntuko igoera izan zen (% 41), puntu erdia igo zen I+G arloko inbertsioa, eta nabarmen gora egin zuen kooperatibak sortutako enplegu-kopuruak (3.582 langile ziren 1997an, 4.600 baino gehiago 2000.ean).

Dimentsioa handitzearen aldeko apustuak, baina, beste ondorio batzuk ere ekarri zituen. Estrategia horrek inbertsio handiak eskatzen zituen, eta horrek talka egin zuen, batetik, eredu kooperatiboak kapitala erakartzeko ezartzen dituen mugekin eta, bestetik, Fagor Etxetresnak-ek behar adinako diru-erreserba sortzeko zuen zailtasunarekin. Agerian gelditzen ari zen ez zela errentagarria ontzi-garbigailuak, garbigailuak eta hozkailuak euskal lantokietan ekoiztea. Ondorioz, Fagor Etxetresnak-ek finantza-oinarri sendorik gabe ekin zion nazioarteratze eta dimentsionatzebideari. Zorpetzearen bidetik gauzatu zen zabalkuntza hori, funtsean.

2.4 Inflexio-puntua: Brandt erostea

Milurtekoaren hasieran ere, hazten jarraitu zuen Fagor Etxetresnak-ek. Inbertsio handiak egin ziren, hain zuzen, kooperatibaren produkzioa, salmentak eta langilekopurua handitzeko: 2003 eta 2005 urteen artean, 35,6 milioi euro inbertitu ziren Wroclaweko plantan (Polonia), eta, Euskal Herrian, Grumal Taldeak Azpeitian zuen lantegia eskuratu zuen Fagor Etxetresnak-ek, 18 milioi euroko hasierako inbertsioa eginda.

Baina handitzeestrategia horretan inflexio-puntua Elco enpresari Frantziako Brandt enpresa erostean etorri zen. 162,5 milioi euroko inbertsioa egin zuen FEK-ek. Arrasateko kooperatibagintzan inoiz ikusi gabeko urratsa egin zuen Fagor Etxetresnak-ek: kooperatibaren beraren neurri bertsuko enpresa bat erosi zuen.

Brandtek 4.700 langile zituen 2004an, lantoki desberdinetan (5 Frantzian eta 1 Italian) eta atzerriko hainbat filialetan banatuak. Brandt-ek urtean 3,5 milioi etxetresna ekoizteko ahalmena zuen. Enpresarekin batera indukzioarena moduko teknologiamolde interesgarriak irabazi zituen FEK-ek eta marka indartsuez jabetu zen: Brandt (Frantziako merkatuko liderra) eta Dediétrich (etxetresna ahokatuen merkatuko liderra), besteak beste.

2005-2008 laurtekoa egitasmo estrategikoan zehazturiko asmo handiko estrategia baten emaitza izan zen. Epealdi honetako emaitzak, gainera, bikainak izan ziren: merkatuaren %5,8a eskuratuz Europako bosgarren ekoizlea bilakatu zen, 7 milioi etxetresna ekoizteko ahalmena lortu zuen, 1.800 milioi euroko salmentak, eta 11.000 langile batzen zituen enpresataldea bihurtu zen.

Baina bide honek ahulgune batzuk erakutsiko ditu: gehiegi zorpetu eta ekoizpengaitasuna neurritz gain metatu izanak nahitaez berregituratu beharra ekarriko du. Horiexek dira gure azterketak nabarmentzen dituen ahultasunez augarri handienak. Jardunbide horretan hartu ziren kudeaketaneurriek tirabira ugari sortu zuten kooperatiban: Zuzendari Nagusiaren dimisioa lehenik eta Kontseilu Errektorearena handik urtebetera. Gertaera horiek kooperatibako giro sozial eta instituzional asalatuaren isla izan ziren.

Hala, berregituratze gogor baten bidea alboratuz, proiektuaren iraunkortasuna bermatu asmoz, berregituratze gradual baten hautua egin zuen Fagor Etxetresnak-ek. Zenbakiak bide honen berri ematen digute: langilekopuruaren %44ko doikuntza egin zen (6 urtean, 11.000 langile izatetik 5.800 izatera igaro zen); era berean, 4.000 bazkide izatetik 1.800 izatera igaro zen kooperatiba, eta 140 milioi euro murriztu zituzten kostu estrukturalak. Horrez gainera, egoera ekonomiko konplexuan merkatuquotei eusten asmatu zen, eta esparru errentagarrietan berrikuntza teknologiararen alde egin zuen (egosketaren arloan, batik bat).

2.5 2008: ekonomiaren eta finantzen krisiaren eztanda

2008ko krisiaren hedadurak eta sakontasunak zaildu egingo du berregituratze gradualaren bidea. Krisiak, etxetresnen sektorean orokorra izan bazen ere, eragin berezia izan zuen FEK-en egoeran. Izan ere, higiezinen boom-aren pitzadurak bereziki eragin zuen Fagor Etxetresnak-en merkatu nagusian, Espainian, alegia. Datuak adierazgarriak dira: Espainiako merkatuak %65 egin zuen behera eta, ondorioz, FEK 1.800 miloi euro fakturazetik (2006an) 1.000 miloi euro fakturazera igaro zen, hau da, 800 miloi euro gutxiago. Lehiakideek (Asiakoak, gehienbat), gainera, estrategia oldarkorrek erabili zituzten, sektorearen irabaziak %5 inguru murriztuz. Eta, bestetik, kontsumitzaileen ohituraaldaketaren eraginez kontsumoa polarizatu egin zen: goimailako edo luxuzko produktuen eta prezio baxuko produktuen eskaera handitu egin zen, maila ertaineko produktuen kaltetan, hain zuzen Fagor marka kokatua zegoen maila.

Krisiaren lehen urteetan, Fagor Etxetresnak kooperatibaren ekintza-ildo nagusiak honako hauek izan ziren: kooperatibaren berregituratze gradualean aurrera egitea eta goimailako produktuen aldeko apustua eta balio erantsi handiagoko negozioak garatzea (egosketaproduktuetan, batik bat). Egoera hartan, erabakigarri suertatu zen Fagor Taldeko gainerako kooperatiben elkartasuna. Izan ere, bazkideen birkokapenaren, emaitzen birmoldaketaren eta bestelako interkooperazio-tresnen bidez, Fagor Taldeko kooperatiben inplikazioa agerikoa zen.

Aldi berean, konponbide globalago baten bila, FEK-eko arduradunek etxetresnen sektoreko enpresa garrantzitsu batekin aliantzaren bat egiteko aukera aztertzen hasiko dira. 2011ko uztailan, Arantzazun buruturiko jardunaldi batzuetan FEKen zuzendaritzak aukera desberdinak partekatu zituen kooperatibako organoetako ordezkariekin.

Baina denboraren kudeaketak ez zuen Fagor Etxetresnak-en alde egiten. Krisi ekonomikoa luzatzen ari zen eta merkatuaren lehia gero eta gogorragoa zen. Lehiakideek, gainera, berehalako deslokalizazio-mugimenduak egin zituzten. Ekoizpenaren %65-70 kostu altuko herrialdeetan mantentzen zuen eragile bakanetarikoa zen Fagor Etxetresnak.

2.6 Krisiaren azken fasea

Fagor Etxetresnak-en bilakaeran 2012. urtea erabakigarria izango da. Krisi ekonomikoa luze jotzen ari zen Europan, eta horrek eragin kaltegarria zuen kooperatibaren egoera ekonomikoan. Testuinguru hartan, 2012ko uda aldera, bideragarritasunplana prestatu zuten Fagor Etxetresnakeko arduradunek. Lau urteko ibilbidea aurreikusten zen plan hartan, zeinaren arabera, 2013 eta 2014 urteak, enpresaren neurria eta kostuak merkatuaren egoerara egokitzeko eta berregituraketa egiteko urteak izango ziren. Euskal Herriko eta Frantziako lantokiak berregituratzea eta ekoizpena Poloniara eramatea, enpresa handi batekin aliantzaprozesua azkartzea eta, De Dietrich markaren bitartez, goimailako merkatuen aldeko apustua egitea ziren, besteak beste, bideragarritasun-planak marrazten zituen ildoak. Planak 267 milioi euroko finantzaketa eskatzen zuen, eta bide hauetatik lortzea aurreikusten zen: kooperatibaren funtsetatik, erakunde publikoetatik, bankuetatik (zorria berfinantzatzuz) eta MONDRAGON Korporazioaren laguntzetatik.

Plangintza gauzatzea ez zen erraza. Kooperatibak ez zuen funts nahikorik eta bestelako eragileen inplikazioak luze jotzen zuen, kudeatu beharreko gai politiko eta tekniko konplexuak baitzeuden tartean. Finantzabideak atzeratzen zihoazen, ondorioz.

FEKen berregituratze plana abiarazteko finantzabideak lortzea eta egunerokoan sortzen zihoazen zailtasunei aurre egitea ziren Fagor Etxetresnak-en arduradunen buruhauste handienak. Fase honetan, itxura guztien arabera, Fagor Etxetresnak-en krisia dinamika geldiezin batean sartua zen: unean uneko urgentziek hil ala biziko larrialdien jitea hartzen zuten.

Garai honetako finantza premiei aurre egiteko ezinbestekoa suertatu zen hirugarren eragileen inplikazioa: Fagor Taldeko kooperatiben inplikazioa eta elkartasuna, MONDRAGON Korporazioaren eta taldeko beste kooperatiben laguntza, administrazio publikotik eta beste finantzaerakundeetatik etorritako baliabideak eskuratu zituen Fagor Etxetresnak-ek.

2.7 MONDRAGONeko beste kooperatiben inplikazioa

Bideragarritasunplanean aurreikusitako funtsak lortzeko bidean mugarri handi handi bat izan zen 2013 maiatzeko Kooperatiben Kongresua. Kongresu honetan, MONDRAGON taldeko kooperatiba guztiek FEK-i 70 miloi euroko ekarpena bideratzea onartu zen. Neurri guztiz berria zen MONDRAGONen bilakaeran, eta ohiz kanpoko baliabideak eratu ziren laguntza bideratzeko. Berregituraketarako eta Enplegu Sozietariorako Funtsa (BESF) egituratu zen horretarako, tresna berria eta ezohikoa. Funtsa osatzeko MONDRAGON korporazioak, ohiko baliabideek aurreikusitako diru-sarreraren poltsatik, 35 miloi euroko ekarpena egin zuen. Eta gainontzekoa osatu ahal izateko, taldeko kooperatibetako bazkideek aurrerakinen %1eko ekarpena egin zuten.

Baina BESFa eratzeko prozesua ez zen erraza izan, ezinbestekoa baitzen kooperatiba subiranoek borondatezko konpromisoa agertzea. Zailtasun teknikoak eta araudiari loturiko konplexutasunak konpondu behar ziren, gainera. MONDRAGONeko organoetako partaideen artean ezadostasunak zeuden, zalantzakor agertzen baitziren partaideetako asko. Mekanismo ezohikoa zen, batetik; eta, bestetik, FEK-ek aurkeztutako bideragarritasunplanaren gaineko zalantzak areagotu egiten ziren, merkatua noraezean baitzebilten, artean.

2.8 Amaiera: hartzekodunen konkurtsoaren aurrekorantz

2013ko irailetik aurrera gertakariak abiada bizia hartuko dute. Aurretik, 2013ko ekainean, Fagor Etxetresnak kooperatibaren krisiaren jarraipena egiteko batzordean nabarmena zen plan estrategikoan zehazturiko aurreikuspenak betetzeko zailtasunak zeudela: salmentei, aliantzaprosesuari eta finantzabideei zegokienez, aurreikusitako helburuetatik urruti aurkitzen zen kooperatiba. Aldi berean, Balore-Merkatuaren Batzorde Nazionalak (CNMV) salbuespen jakin batzuk ezarri zituen 2012ko ekitaldiko kontuen gainean. Horren ondorioz, FEK taldearen balantze kontsolidatua emaitza negatiboan gelditzen zen eta, halabeharrez, hartzekodunen konkurtsoa aurkeztera beharturik.

CNMVren salbuespenak sekulako zaplaztekoa izan ziren berez ikuspegi gero eta zalantzakorragoak zituen bideragarritasunplanarentzat. Egoera honetan, 2013ko uztailean, Fagor Etxetresnak-ek beste laguntza baten premia planteatu zuen Korporazioan.

Baina MONDRAGONen finantzabideak agortuta zeuden eta, egunak aurrera egin ahala, Fagor Etxetresnak-en egoera okertu baino ez zen egiten. Bideragarritasun-planaren gaineko zalantzak gero eta handiagoak ziren, ondorioz. Testuinguru horretan, eta Taldeko beste kooperatibak korapilatzeak arriskua aintzat harturik, 2013ko urrian, MONDRAGONeko organoek ezezkoarekin erantzun zioten FEK-ek eginiko eskaerari.

Ezezkoa jasorik eta beste finantzabiderik gabe, Fagor Etxetresnak-ek hartzekodunen konkurtsoaren aurrekoa eskatu zuen, urriaren 16an. Bide horretatik denbora pixka bat irabazi nahi zuen enpresa-proiektua birdefinitu ahal izateko.

Gertakari hark eragin handia izan zuen kooperatiben munduan zein ingurune hurbilean. Albistearen oihartzun mediakoa izugarria izan zen, gainera. Gertakariak pilatu egiten ziren bata bestearen jarraian: Fagor Etxetresnak-eko bazkideek manifestazioak egin zituzten MONDRAGON Korporazioaren aurrean, langileek itxialdiak eta elkarretaratzeak antolatu zituzten, kaltetuen plataformak eratu ziren, Eusko Jaurlaritzako ordezkariak adierazpen publikoak egin zituzten, Fagor Etxetresnak kooperatibaren kudeaketa kritikatu eta zalantzan jarriz eredu kooperatiboak krisiegoerei aurre egiteko duen gaitasuna. Fagor Etxetresnak-eko zenbait arduradun ere hedabideetan agertu ziren, MONDRAGONen erabakia kritikatu eta frustrazioa azalduz.

Urriaren 31n hartzekodunen konkurtsoa eskatu zen Fagor Mastercook-entzat, Donostiako Merkataritza Arloko epaitegian; azaroaren 6an, Fagor Brandt-entzat; azaroaren 13an, Fagor Etxetresnak-entzat; eta azaroaren 20an, Edesarentzat. Atal berri bat zabalduko da orduan. Ziurrenik, Arrasateko mugimendu kooperatiboak sekula izan duen erronkarik handienetakoa: Fagor Etxetresnak itxi ondoko 1.800 langabetuentzat konponbidea aurkitzearena.

3. ARRASATEKO KOOPERATIBISMOAREN ERRONKAK ETA ZALANTZAK

Ugariak izan dira Fagor Etxetresnak-en krisiaren harira jaurti diren iritziak eta zabaldu diren albisteak. Gertakari honen garrantziak, halaberharrez, iritzi eta gogoeta ezberdinak eragin ditu elkarrizketatu ditugun kooperatibisten artean ere. Baina FEKen krisia egundokoa izanagatik, elkarrizketatuen hausnarketek Arrasateko mugimendu kooperatiboaren gaineko ikuspegi sakonagoa eskaintzen digute. Gogoeten haria egungo ziklo historikoan Arrasateko kooperatibagintzak bizi dituen erronken eta dilemen auzira egiten du jauzi.

Elkarrizketa sakon eta eztabaida taldetan jaso ditugun hausnarketak aurkezten ditugu esku artean duzun koaderno honetan. Zazpi gai nagusitan ordenatu eta sintetizatu ditugu elkarrizketatuen hausnarketak eta iritziak.

3.1 Dimentsioa eta kooperatiba ereduaren berezitasunak

Posible ote da eredu kooperatiboari eustea halako kooperatiba handietan? Horra Fagor Etxetresnak-en kasuak ekarri duen galdera handietako bat.

Hein batean, Arrasateko kooperatiben eremuan guztiz onartuta dago beharrezkoa dela neurritz handitzea, kanpora zabaltzea eta nazioarteratzeko politika aktiboak sustatzea merkatu lehiakorrean bizirauteko. MONDRAGON taldeak zehaztutako lerro estrategikoetan, merkatuan egonkortzeko eta ekonomia global eta lehiakorren esparruan irauteko baliabidetzat jotzen da kooperatiben dimentsioa handitzea. Areago, esperientziak erakutsi du hala jokatu duten kooperatibek behar bezala eutsi diotela erronka horri, emaitza hobekak lortu baitituzte errentagarritasunari dagokionez eta lurraldeko lanpostuei eusteari begira.

Elkarrizketatuen interpretazioen arabera, kooperatibak handitzea faktore garrantzitsu bat da kanpora begira aritzeko eta merkatu globaleko bezero handien aurrean oihartzuna lortzeko. Izan ere, hornidura globala eskaintzeko

ahalmena ezinbestekoa da mundu horretan, enpresa handi horiek kooperatiba hornitzaileekin merkatu harremanak izateari begira. Kooperatibak handituz gero, ahalmen handiagoa lortzen da, gaur egungo panorama global eta lehiakorrean, nazioarteratze prozesuei ekiteko eta bezeroen eskaerak asetzeko, finantzabide handiagoak lortzeko, berrikuntzan inbertitzeko, sinergiak ugaltzeko eta merkatu sare propioaren aukerak errentagarriago bihurtzeko.

Hori horrela izanik ere, gai honek hainbat zalantza sortzen ditu. Kooperatibetako hainbat arduradunen ustez, kooperatiba zenbat eta handiagoa izan, orduan eta zailagoa da kudeaketa kooperatiben balioen eta printzipioen arabera garatzea. Izan ere, zenbat eta konplexuagoa izan egoera, orduan eta zailagoa da bazkideek egoera ulertzea, ahaleginak ahalegin; gainera, zaila da bazkide guztiengana iristea eta harreman zuzena izatea, bai eta bazkideek protagonismoa izatea ere kooperatibaren dinamikan.

Ingurumaria honetan, enpresa hauek eredu kooperatiboaren oinarrietatik kudeatu ahal izateko, zer ahalmen, ezagutza, eta trebetasun diren beharrezko gogoetatzen dute elkarrizketatu batzuek. Izan ere, halako kooperatiba handi eta konplexuetan, jende oso prestatua behar da zuzendaritza eta organo sozialetan, ikuspegi sozioenpresarial sendo sendo batekin, kolektibo osoa kooperatibaren ildo estrategikoarekin uztartzen jakingo duena.

Hortaz, ez da harritzekoa elkarrizketatuen artean dimentsionatze estrategien gaineko gogoeta ezberdinak topatzea. Ikuspegi kuantitatiboa gailendu egin dela iritziak, ikuspegi kualitatiboagoak aztertzearen beharrez mintzo dira. Dimentsioaren onurei uko egin gabe, pertsonak ardatz dituen enpresa ereduaren bereizgarriekin eta ahalmenekin osagarri egingo lukeen eredu sakontzea da, zentzu honetan, erronka garrantzitsuetako bat. Ildo honetan, bestelako bideetan saiatzea urgentziatzko eginkizuna dela pentsatzen da. Aliantzen bidez nazioarteko kokagunea indartzea, ekoizpen unitate autonomoen eredu sustatzea, autogestioaren ikuspegietan sakontzea eta parte hartze eta komunikazio prozeduretan berrikuntzak txertatzea dira, besteak beste, elkarrizketatuen artean aurkitu ditugun aipamenak.

3.2 Kultura kooperatiboa

Elkarrizketatuen diskurtsoetan deigarria da Fagor Etxetresnak-en krisiaren analisi eta ikuspegi sozioenpresariala. Kooperatibisten ustetan, aldagai ekonomikoak eta enpresarialak erabakigarriak dira krisia azaltzeko baina, aldagai hauek sozialak, ideologikoak, kulturalak eta antolakuntzazkoak diren bestelakoekin elkarrekintzan dihardute. Alegia, hedabideetan ikusi dugun baino konplexuagoa eta ertz gehiagokoa da gertaeren azalpena.

Zentzu honetan, kultura edo identitate kooperatiboaren dimentsioa da elkarrizketatuek aipatu duten alderdi esanguratsuetako bat. Izan ere, kooperatiben errealitatean maiz izaten diren tirabiretako bat argi eta garbi ikusten da Fagor Etxetresnak kooperatibaren kasuan. Elkarrizketak aztertzean, era askotako diskurtsoak aurkitu ditugu ikuspegi horren inguruan.

Batzuek diote Fagor Etxetresnak-en krisia proiektu kooperatiboek duten arrisku garrantzitsuenetako baten erakusle dela: alderdi sozialaren eta enpresarialaren arteko orekaren haustura. Ildo horretatik, kooperatibak “Gobernuz Kanpoko Erakundetzat” hartzeko arriskuaz ohartarazten dute, eta ez errentagarritasun irizpide zorrotzak nahitaez bete behar dituzten enpresa proiektutzat. Joera honen adierazle litzateke, alde batetik, kooperatiba proiektuarekiko bazkide profil batek erakusten duen uruntasuna eta bazkide batzuen nola edo halako “funtzionario jarrera”; profil indibidualistagoa erakusten duen bazkidea nabarmentzen da horrela, batez ere eskubide-eskatzailearen izaera duena eta proiektuaren jabeak izateak dakarren erantzukizun-jarrera lausotuagoak erakusten dituen. Baina, bestetik, joera horren adierazle litzateke, era berean, behar-beharrezkoa den “exigentzia, motibazio eta gauzak diren bezain gordin esateko” gaitasunik gabeko kudeaketa-moldea ere, edota kooperatiban hartu beharreko erabakiak beharrezko ausardiaz hartzeko gauza ez izatea.

Bestalde, batez ere FEKeko bazkide beterano batzuegandik jasotzen den beste diskurtso-molde baten arabera, FEKen krisia gainbeheran dakusaten balio eta ideia kooperatiboaren galeraren ondorio da. Laurogeita hamarreko hamarraldiaren hasieran kokatzen dute gainbeheraren hasiera: garai hartan, Fagor Taldeak bere eskumenetako batzuk eskualdatu zituen, Mondragon Corporación Cooperativa (MCC) sortzearen alde. Ikuspegi honen arabera, zuzendarien ordainsarien eskala

handitzea prozesu honen guztiaren inflexio puntua edo elementu adierazgarria izango litzateke. Garai honetan, gainera, zuzendarien lehen belaunaldia karisma eta lidergo-gaitasun lausoagoa zuen gidaritza “teknokratago” batek ordezkatu zuen. Bestetik, garai honetan hau ere, bazkide eta langile berriak sartu ziren kooperatiban, eta, ikuspegi horren arabera, beste modu batera ulertzen zuten kooperatibaren ideia: beste konpromiso maila bat zuten, indibidualistagoak ziren, eta auzolanaren kultura falta zuten. Azken batean, diote, ez zuten jakin pertsona horiei transmititzen zer den kooperatiba bat. Beraz, testuinguru horretan kokatzen dute pentsaera kooperatibistaren gainbehera eta “sistema kooperatibista neoliberal” baten hasiera: ordutik aurrera gehiago begiratzen zitzaion “diru-poltsari, kontu korronteari, interesei, ezen ez kooperatiba beraren zaintzari”.

Bestalde, Fagor Etxetresnak-eko krisian kontu deigarriena izan da bazkideek manifestazioetan, adierazpen publikoetan eta hedabideetako elkarrizketetan zer-nolako uruntasuna adierazten zuten beren enpresa proiektuarekiko. Agerian dagoena da, ikuspegi idilikoaren eta irakurketa arinen gaitetik, kultura, ikuspegi eta ideologia desberdinek osatzen dutela organizazioen izaera, eta hauen guztien elkarrekintzak taxutzen dutela kooperatiben barne dinamika.

Fagor Etxetresnak-en kasuan, kooperatibaren krisiaren testuinguruan, pasarte adierazgarri batekin egiten dugu topo, zeina lagungarria zaigun kooperatiben kolektibo zabalek partekatzen dituzten ikuspegiak identifikatzeko.

Kooperatibak bizi zuen egoeran, 2012ko azken hilabeteetan, Fagor Etxetresnak-eko Kontseilu Sozialak erreakzio gogorra izan zuen abenduko ordainsari gehigarria kapitalizatzeke proposamenaren aurrean. Halako neurriak ohikoak dira kooperatiben krisi egoeran, baina, Kontseilu Sozialak bi argudio nagusietan oinarritzen zuen bere ezezkoa. Argudio hauek bazkideen esparru zabaletan sendo erroturik dagoen ikuspegi berri ematen digute.

Alde batetik, lana kapitalaren gaitetik kokatzen duen interpretazio modu baten garapena aurkitzen dugu. Interpretazio honi jarraituz, kontseilu sozialeko kideek bereizirik ikusten dituzte interesen ordainketaren atala (kapitalari eta enpresaren jabe izaerari loturik agertzen dena) eta aurrerakinen ordainketaren atala (langile izaerari loturik agertzen dena). Printzipio kooperatiboaren interpretazio honetan

oinarriturik eta kooperatibagintza langileen interesen eta eskubideen defentsarako proiektua dela sinesteak ideia nagusi bat indartzen zuen: aurrerakinei uko egitea kapitalaren irizpideei men egitea zela. Ikuspegi horren arabera, “pertsonek eta haien sakelak esplotatuz” arazoak konpontzen saiatzea ez dator bat kooperatiben ereduarekin; alegia, azken-azken aukera izan beharko luke aurrerakinak ikutzea, kooperatibaren emaitzen kontra baldin bada ere.

Ikuspegi ideologiko horietan, bazkide-langile kontzeptu integrala itxuragabetu egiten da, bazkide-jabearen dimentsioa batetik, eta langilearena, bestetik, modu bereztuan ulertzen direlarik. Ikuspegi hori muturrera eramanez gero, gerta daiteke kooperatiben errentagarritasunaren bidetik erator daitezkeen premiak langileen interesen edo eskubideen aurka ikustea, eta, ondorioz, aurrerakin jaitzierarik ez onartzea, kooperatibaren bideragarritasunaren kaltetan izanik ere. Ikuspegi horretatik, errentagarritasunaren mesedetan eskatutako neke indibidual oro erraz ulertuko da langileen interesak kapitalaren interesei makurtze moduan.

“Ezker fordista” delakoaren eragina nabarmena da ikuspegi horietan. “Ongizatearen kapitalismoaren” fasean nagusitzen den ezkerren kultura da hura. Ikuspegi horietan, garapen ekonomikoaren eragile diren faktoreak indarra galtzen dute, eta arreta aberastasun ekonomikoaren banaketa irizpideetan ezartzen da, langilegoaren aldeko eskubideak eta lorpenak aldarrikatuz. Ezkerreko ikuspegi horrek eragin nabarmena izan du kooperatiben eremuan. Askatasunei eta eskubideei loturiko aldarriak nagusitzen dira horrela, eta, lausotzen dira autogestioaren paradigmen oinarri diren erantzukizun eta betebeharrak.

Halako jarrerak, gehiago edo gutxiago, Taldeko kooperatiba guztietan aurkitzen dira, baina, iritzi batzuen arabera, bereziki nabarmenak izan dira Fagor Etxetresnaken. Elkarriketatu batzuek “bazkideari neurritz gainera babesa” emateko halako kultura bat sumatzen dute, eta honen zantzuak Fagor Taldeko araudietan ere aurkitzen direla aipatzen dute. Batzuen iritziak, bestalde, “jarrera sindikalekin” lotzen dituzten ikuspegiak eragin nabarmena izan dute Fagor Etxetresnakeko barne dinamikan. Horrela, nagusia/langilea logikak ezarriko liriteke kooperatiben eremuan ere, kooperatibaren errentagarritasun exijentziak eta langileen eskubideak aurkaritzan aurkeztuz, eta kooperatiba (Fagor Etxetresnak, kasu honetan) sortzeko gai ez zen aberastasuna banatzeko aldarrikatuz.

Hau guztia kontuan izanik, batzuen hausnarketa da “ea ez ote garen proiektu kooperatiboaren garapen bidean despitatu. Ahaztu egin dugu pertsona bera dela proiektu kooperatiboaren ardatza; ez, baina, pertsona gainbabesteko, pertsonarentzako aberastasun material handi bat bermatzeko, eskubidez eta eskubidez hornitu eta lasai-lasai bizitzen uzteko, kooperatiba arazotan denean; ez, baizik pertsona arduratsuegoen, helduegoen eta konprometituagoen, ekimena eta proaktibitatea dutenen, azken buruan, pertsona autogestionatuagoen garapena erraztuko duen giroa sortzearen zentzuan”.

Horrenbestez, paradigma kooperatiboaren oinarri eta eskakizunekin bat letorkeen kultura eta identitatea garatzea, Arrasateko kooperatibek aurrez aurre dutezko erroka potoloetakoa dirudi. Dilema handiak dira mahai gainean daudenak. Izan ere, inork ez du zalantzan jartzen proiektu kooperatiboaren zutabe diren parte hartzea, demokrazia edota lanaren subiranotasunaren gisako printzipioak; baina horren garbi ez dagoena da ea bideragarria ote den halako printzipioen gainean eraikitzen den kudeaketa eredu bat baldin eta erantzukidetasunaren eta autoexijentziaren giharra behar bestekoa ez bada.

3.3 Enpresa-erroka testuinguru global eta lehiakorrean

Esango genuke Fagor Etxetresnak-eko krisia inflexio puntu bat izan dela Arrasateko kooperatibisten pertzepzio sozialean. Badirudi, egun batetik bestera, pitzatu egin dela kooperatiba handiekin lotzen zuen egonkortasunaren eta segurtasunaren bizipen sendoa, zeina indartu egiten zen industria talde kooperatibo handi baten (hau da, MONDRAGON Korporazioaren) kide izatearen bizipenarekin. Globalizazioaren aroko gizarte modernoaren ezaugarri diren ezegonkortasun eta segurtasun faltak, Debagoieneko kooperatibisten oasian arrakalak eragiten dituela dirudi. Gaur egungo krisian, non asaldura eta lehiakortasuna baitira nagusi, agerian geratzen ari da gure enpresa egitasmoen hauskortasuna, alegia, badirudi kooperatiben bideragarritasuna eta iraunkortasuna lehen mailako erroka bilakatu direla, egitura sozial kooperatiboa osatzen duten pertsonen artean.

Kontua da globalizazioak dakarren testuinguru ekonomiko konplexuan eta lehiakorrenean, epe motzeko helburuak (irabazien poltsikoratzea zein lanpostuen berehalako sorrera) eta, kooperatiben iraunkortasunari begira, ezinbestekoak diren epe ertain-luzekoak (irabaziak kapitalizatzea etorkizunerako inbertsioak egiteko, adibidez) oreka are zailagoan aurkitzen direla.

Fagor Etxetresnak-en kasua kooperatibek bizi duten tentsio edo dilema horren adibide paradigmaticoa da. Haren oinarritzko helburu korporatiboetako bat, proiektu kooperatiboaren ideietan jasoa, zera izan da: inguruko gizartearekin lotura izatea eta eskualdean lanpostuak sortzea, kooperatibak tokiko lurraldeko garapenaren agente direla ulerturik. Kooperatibek, nagusiki, lanpostuen sorreraren bidez erantzun izan diote helburu sozial horri.

Baina proiektuaren errentagarritasun globala baldintzatu ote du lanpostuen sorrera lehenestek? Horrek mugatu ote du kooperatibaren kapital erreserbak sortzeko ahalmena? Dilema hori, elkarrizketatuek aipatu moduan, mahai gainean jartzen du Fagor Etxetresnak-en kasuak.

Globalizazioak kooperatiben eragin ahalmena mugatzen du eta, bestelako testuinguru ekonomiko egonkorragoetan eta ziurragoetan, funtzional samarrak izan zitezkeen egiteko modu batzuk zalantzan jartzen ditu. Eremu honetakoak dira, adibidez, “parra egitearekin konforme geratzeko” jarrerak, emaitza ekonomiko estuak lanpostuak mantendu izanarekin justifikatuz; edo negozio-sailetako balantze ez-errentagarriak kooperatibaren emaitza globalekin konpentsatzeko tentaldiak. Orain artean, kreditu oparotasunaren garaian, esaten zaigunez, mailegu errazak baliabide erosoak ziren bazkideei exijentzia handirik eskatu gabe, inbertsioen finantzaketa lortzeko eta barne giro sozial lasaia mantentzeko. Agian, hori bai, kooperatiben zorra handitzearen eta barne eskakizunen kultura lausotzearen kaltetan.

Baina kooperatibetako arduradunen artean bestelako agertoki ekonomiko batean murgiltzen ari garen irudipena aurkitzen dugu: oparoaldi ekonomikoa, hazkunde ekonomiko iraunkorra eta kreditu erraza ezaugarri zituen aroak iraganeko kontua dirudi; eta kooperatibek are ziurgabeagoa, lehiakorragoa eta konplexuagoa izango den ziklo berri bati egin beharko diete aurre. Iritzi hauen arabera, kooperatibek beharrezkoa izango dute ohikoak bilakatu diren hainbat ikuspegi

eta jarrera berrikustea. Elkarrizketetan zehar adibide desberdinak aipatu dira, esaterako: lehiakide zuzenak derrigorrezko erreferentzia gisa hartu eta negozioen errentagarritasun mailarekiko autoexijenteagoak izatearen premia, kooperatiben oinarritzko mugak gainditu ahal izateko finantzabide berritzaileen bidean sakontzea, edota, kreditu oparoak agortzearen testuinguruan, kooperatibek zorpetze maila mugatuagoa izatea eta, ondorioz, inbertsio ahalmena kooperatiben errentagarritasun ratioekin zorrotz lotzeko, bazkide kolektiboen inplikazioan eta erantzukidetasunean sakontzea. Ildo honetakoak dira, besteak beste, elkarrizketetan agertu diren iritziak.

Nolanahi ere, elkarrizketatuen artean zalantzak agertzen dira mugimendu kooperatiboak agertoki berrira egokitzeko erakuts dezakeen bizitasunaz. Izan ere, zabaldu dagoen irudipena da autoexijentzia neurri zorrotzagoak eskatuko dituela ziklo berriak, eta horrek talka egin dezakeela bazkide sektore zabaletan lorpen sozial gisa erroturik dauden hainbat irudipenekin. Esaterako, exijentzia maila zorrotzeko eskakizunak (itzulkinak aplikatzea, interesak mugatzea, aurrerakinak murriztea...) ez dira neurri “politikoki zuzenak” edo bazkideek begi onez hartzen dituztenak; interes indibidualen eta berehalako gainetik, proiektuaren errentagarritasun neurriak ezartzea ez da bide erraza izaten, hainbatetan, kooperatiben eguneroko errealitatean.

3.4 Eredu kooperatiboaren gobernantza

Fagor Etxetresnak-en krisiaren zurrumbilo bete-betean, zenbaitek ezbaian jarri zuten eredu kooperatiboa, zurrunegia eta geldoegia delakoan krisi garaietan larrialdiko neurriak hartzeko. Oro har, ez dirudi halako kritikek oinarri sendorik dutenik. Antzeko kudeaketa ereduarekin arrakastaz jarduten dute hainbat kooperatibek, batzuk, gainera, kasuan kasuko merkatuko lider izatea lortu dutelarik. Bestetik, Arrasateko kooperatibetan, aniztasun handia dago funtzionamenduari dagokionez, eta ezagunak dira merkatuaren makalaldiei aurre hartzeko mekanismo kooperatibo arin eta azkarrak baliatzen dituzten esperientziak.

Bestalde, ez dugu uste FEKen krisiak zalantzan jartzen duenik kooperatibak enpresa kapitalistak baino indartsuagoak direnik krisiei aurre egiteko orduan.

Fagor Etxetresnak en porrotaren ondoren ere, kooperatiba ugari ikusi ditugu egoera konplexuetan aurrera egiten, epikoki ia, bazkideen ahaleginari esker, ederki ulertu baitute beren proiektuaren iraunkortasunaren alde ari direla borrokan.

Dena den, egia da Fagor Etxetresnak-en krisiak gogoeta bat ekarri duela (ez da, ordea, lehen aldia) kooperatiben gobernantzari buruz. Kooperatibak abian jarri zirenetik, errotik aldatu da egoera: oso esparru ekonomiko konplexuetan jarduten dute eta merkatuak oso aldakorak dira. Era berean, kooperatibak gero eta handiagoak dira, eta oso sakabanatuta daude geografikoki. Testuinguru horretan ez da erraza kontseilu errektoreko kideek beren ardurei eta erantzukizunei eustea; izan ere, organo honetako kide izateaz gainera, lanpostuko ardurei ere erantzun behar izaten diete.

Egoera horretan ez da harrizkeoa zenbaitek errektoreen ezagutza eta gaitasun nahikorik eza nabarmendu izana; esate baterako, arazo konplexuen aurrean, eta dimentsio tekniko handia duten egoeratan erabaki zailak hartu behar dituztenean, edota zuzendaritzak kooperatibaren dinamikan kontseilu errektoreak berak baino indar handiagoa duela hautematea eta, horrenbestez, organo hauek ahulegiak direla sumatzea zuzendaritzaren kontrol demokratikoa gauzatzeko. Horri lotuta, elkarrizketatu batzuek diote profesionaltasun handiagoa eman behar litzaiekeela organoei, ordu gehiago eskaini behar litzaizkiekeela kontseilu errektoreari dagozkion funtzioak betetzeko eta, areago, batzuek diote aholkularitza zerbitzu independenteak kontratatu behar litzaiekeela, zuzendaritzak helarazten dizkion erabakiak aztertzeke.

Izan ere, praktikan gerta daiteke kontseilu errektoreak, zuzendaritzarekin zein presidentearen protagonismoarekin alderatuta, profil apalagoa izatea. Honek zera ekar dezake: errektoreek berek ere, organoaren bigarren mailako izaera barneratzea eta, ondorioz, nolabait onartzea kontseilu errektoreko kideek ez dutela zertan informazio guztia izan. Honek guztiak, bestalde, konfiantzaren irizpideetan oinarriturik, organoaren gaineko nola halako presidentearen zaintza onartzea ekar lezake, eginkizun instituzionaletarako pertsona liberatu bakarria delako eta, hortaz, “enpresaren egoera ongi ezagutzen duen” kontseilu errektoreko pertsona bakarria delako.

Elkarrizketatuen gogoetek kooperatiben funtzionamenduaren giltzarrietako batera hurbiltzen gaituzte: organo sozial eta exekutiboen arteko harremanen nolakotasunera, alegia. Nolako funtzioa duten kontuan harturik, kooperatibetan normalizat jotzen da zuzendaritzaren lidergoa, batez ere, “lidergo kooperatiboaren” profilean egokitzen bada, hau da, enpresa lidergoa izateaz gainera, pertsona taldeak gidatzeko gaitasuna ere erakusten baldin badu. Honek guztiak eredu kooperatiboaren logikan: “lankideak lideratzeko ahalmena izatea esan nahi du”, eta hori nolabait “zuzen edo zeharka zeu liderra izateko botoa emango dizuten pertsonak kudeatzeko gai izatearekin lotzen da”.

Baina lidergo horrek orekatua izan behar du kooperatibaren gobernu organoaren rolaerakiko. Badago, zentzu honetan, halako kezka bat kudeatzaileen gehiegizko boterearekiko. Ildo honetan, ezinbestezkoa da gerenteek aitortza eta zerbitzu bokazioa erakustea, kontseilu errektoreak bere funtzio instituzionala egoki garatu dezan. Garrantzitsua da, halaber, organo instituzionalen dinamika osasuntsua, zuzendaritzaren eragina orekatzeko edota, elkarrizketatu batzuek adierazten dutenez, profil sendoko edo itzal handiko gerente izarrek, oso ikuspegi pertsonal batetik, kooperatibaren proiektua baldintzatu ez dezaten.

Bestalde, Fagor Etxetresnak-en krisiaren adierazgarri da zer-nolako garrantzia duen organo instituzional eta sozialen autoritate moralak erabaki konplexuak legitimatzeko eta krisi garaietan kolektiboaren ulerberatasuna eta babesa eskatzeko. Horretarako, beharrezkoa da, batetik, organo guztiak kooperatibaren ikuspegi sozioenpresarial partekatuan lerrokatzea eta, bestetik, kontseilu errektorearen rola aintzatestea eta bultzatzea, kooperatibako gobernu organoa den aldetik. Inork ez du zalantzan jartzen kooperatiben dinamikan ezinbestekoa dela konfiantza izatea zuzendaritzaren eta kontseilu errektorearen artean, baina horrek ez luke izan behar, elkarrizketatu batek dioen bezala, kontseilu errektoreak zuzendariarekin edo gerentearekin atezuan hitz egitearen kaltetan. Esan nahi baita, kontseilu errektoreak ezin duela izan “kudeatzaileek jardun, gainerakoek entzun eta kito egiten den leku bat”. Kontseilu errektoreak egoerak aztertzeke gaitasuna izan behar luke, eta baita erabaki batzuk beste batzuen gaitetik lehenesteko ere; bere irizpidea lantzeko gaitasuna behar luke, zuzendaritzaz emandako ikuspegi haraindikoa, eta kritikoki jokatu eta bigarren edo hirugarren azalpen bat eskatu, lehen azalpenarekin konforme geratu gabe edo, areago, gai izan behar luke proposatzen zaizkion lan eremuak

zalantzan jarri eta beste batzuk proposatzeko. Kooperatiben gobernu organoen independentzia eta ahalmena Arrasateko kooperatibagintzak aurrez aurre duen erronka handietako bat da.

Gai konplexua da zinez, industria kooperatibetan batez ere. Izan ere, kooperatiba hauetan, bazkide langileak dira bakarrik subiranotasunaren subjektuak eta, horrenbestez, kontseilu errektoreko eragile bakarrak. Baina ba al dago oinarri errealik, halako egoeretan, irizpide independentzia bermatzeko? Fagor Etxetresnak-en esperientzian oinarrituta, batzuen iritzia da, hein batean, normala dela kooperatibako langileen artean aukeraturiko kontseilu errektore batek ez hartu nahi izatea neurri traumatikorik, horrek kalte egingo bailieke lankideei eta haren familiei. Kutsu ia epikoa duen erabakia da “salba daitekeenaren mesedetan” norbere kooperatibako langileak kaleratzea, eta kaltetuekin jarraitu beharko duen inori ezin zaio halakorik eskatu. Hori dela eta, hausnartu egiten da MONDRAGON taldearen baitan dauden bestelako gobernubideez. Izan ere, industria arloko kooperatiben ereduak bestelakoak dira kooperatiba mistoen edo bigarren mailakoen ondoan: finantza, kontsumo, ikerketa, unibertsitate eta hezkuntza arloko kooperatibetan ohikoa da interes talde desberdinen artean (ez bazkide langileekin soilik, beraz) banatzea erabakitzeke ahalmena. Errealitate desberdinen ordezkari diren pertsona kualifikatuek kooperatibaren kudeaketaren begirada zorrotza eta exijentea bermatzen lagun dezakete. Ikuspegi horretatik, kooperatiba mistoen edo bigarren mailakoen gobernantza ereduak industria kooperatibetara hedatzeari buruz gogoeta egitea proposatzen dute elkarrizketatu hauek.

3.5 Elkartasunaren ondoriozko dilemak

MONDRAGON Korporazioak, Fagor Taldeak eta zenbait kooperatibak Fagor Etxetresnak-en plana babestu zuten, eta hori da, hain zuzen, prozesu osoaren alderdirik esanguratsu eta azpimarragarrienetako bat. Berregituraketarako eta Enplegu Sozietariorako Funtsa (BESF) prozesuaz haratago ere, bazkideek beste sakrifizio batzuk onartu dituzte beren batzarretan, eta sakrifizio horiek mugarri izan dira baliabideak Fagor Etxetresnak-era bideratzeko. Erakundeetako mekanismoak aktibatu dira, bai, baina agerian geratu da beste era bateko

solidaritatega ere, solidaritate gisa zera ulerturik: “zerbaiti uko egitea, zerbait hori beste bati emateko, trukean ezer espero gabe”.

Esparru horretan, bereziki esanguratsua izan da Fagor Taldeko kooperatibek emandako laguntza. Inongo zalantzarik gabe esan liteke eskura zituzten baliabide guztiak eskaini zituztela Fagor Taldeko kooperatibek: kooperatiben arteko elkartasuna, irabaziak birmoldatuz; bazkideen arteko elkartasuna, aurrerakinen %10 murriztuz, FEKeko bazkideen galerak homogeneizatzeko; FEKeko kooperatibek emandako maileguak (itzuli gabe geratu direnez, kooperatiben kapitalaren lepotik eman dira); kooperatiba batzuek FEKi hornitzaile gisa emandako kredituak; kooperatiba batzuen abalak; eta ezin ahaztu dugu FEKeko bazkideak beste kooperatibetan kokatzeko ahalegina ere. Fagorreko kooperatiba bateko kudeatzailearen kalkuluen arabera, Fagorreko kooperatibetako bazkide bakoitzak 15.000 eurotik 26.000 eurora bitarteko ekarpena egin du, guztira.

BESFa onartu zenean ere, halako euforia eta harrotasun bat zabaldu zen Arrasateko kooperatibetan: elkartasunaren printzipioak indarrean ziren. Baina albo eraginak ere bazituen BESF prozesuak, eta MONDRAGON taldeko kooperatiba guztietara zabaldu zen eztabaida: ordura arte, Fagorretik kanpoko kooperatibek urrun samarretik segitu zituzten Fagor Etxetresnak-en prozesuaren gorabeherak, baina BESF prozesuak inplikazio kontzienteago bat eskatu zien. Hori dela eta, ez da harriztekoa zalantza eta galdera ugari piztu izana prozesuaren fase hartan. Hogei bat kooperatibak emaitza negatiboak izan zituzten, eta % 80ra murriztu behar izan zituzten aurrerakinak; gainera berregituratze prozesuetan murgilduak ziren haietako batzuk, merkatuaren gainbeheraren ondorioz. Eta etengabe sortzen ziren galderak: ez al da norberarengandik hasten elkartasuna? Zenbateko ahalegina ari dira egiten? Zergatik ez zuten neurririk hartu lehenago, besteen elkartasunaren esperoan egon gabe? Halako eztabaidak tirabira eraikitzaile gisa ulertu behar dira; izan ere, kolektiboaren jarrera kontzienteago batzuk sendotzen laguntzen dute, eta balio handiagoa ematen diete kooperatibek 2013ko Kooperatiben Kongresuan harturiko erabakiei.

Krisia luzatu ahala tirabirak indartu egin ziren Fagor Taldeko organoetan ere: sakrifizio sakrifizio zebiltzan, urterik urte; FEKen egoerak batere aldatu gabe, bere hartan jarraitzen zuela ematen zuen; eta bazirudien Fagor Etxetresnak-en ez zutela inongo neurririk hartzen kooperatibaren egoerari aurre egiteko.

Ondorioz, ahots kritiko ugari altxatu ziren, zalantzan jartzen zutenak lagungarria ote zen, praktikan, laguntza hura guztia. Egoera hartan, bi jarrera nagusitu ziren elkartasunaren kontzeptuaren inguruan: batetik, elkartasun primarioa edo morala, laguntzea balio kooperatiboen betebeharrak moral intrintsektzat jotzen duena eta ia baldintzarik jarri gabe ziharduena eta, bestetik, elkartasun kritikoago bat, elkartasun moralaren kontzeptuarekin zerikusirik ez duena eta zorrotzago jokatzeko duena sakrifizioen erabilgarritasuna eta eraginkortasuna zehazteko.

Horrenbestez, gogoeta interesgarriak sortu ziren elkartasunaren zentzuaren eta norabidearen inguruan, eta elkartasuna artikulazio interkooperatiboaren eskeman nola txertatu ere izan zen gogoetagai.

Elkartasunaren mugaren gaia, beraz, berehala bihurtu zen eztabaidagai. Mugatu egin behar al da elkartasuna? Halako galderak ekarri zituen, besteak beste, prozesuak, hartzekodunen aurrekonkurtsoa izan baino lehen gertaturikoen ondoren, batez ere. Kooperatiba handi baten porrotak beste batzuen ere ekarriko duen beldurra dago eztabaidaren muinean. Izan ere, FEKen krisiak zalantzan jarri zuen taldearen mekanismoak gai ote diren kooperatiba handien gorabeherei aurre egiteko, prestatuagoak baitirudite ertain eta txikien gorabeheren aurrean, handien aurrean baino. Batzuek adierazi dutenez, beharrezkoa da muga bat jartzea, ongizate komunari begira, alegia, eredu osoaren iraupena zalantzan jartzen bada ezinbestekoa da elkartasuna mugatzea. Arrasateko arduradunen arabera, aukera errealean mugaraino jokatu da Fagor Etxetresnak-en prozesuan: 300 milioi euro baliatu ziren Mondragon Inbertsioak-en erreserbetatik, eta horrek ezohiko ahalegin bat eragin du, zentzuaren mugetatik haratagokoa.

Halaber, elkartasun mekanismoen zentzua edo norabidea ere eztabaidagai izan da. Bideragarritasunaren ikuspegitik zalantzak diren enpresa proiektuetara bideratu behar dira taldearen baliabideak, lanpostu batzuk salbatzearen? Ala talde ikuspegi batetik, proiektu potentzialak garatzera bideratu behar dira baliabideak, Arrasateko Kooperatiba Esperientziak bere ondareari euts diezaion? Diruz lagundutako enplegua ala enpleo iraunkorra? Ildo horretan, zera planteatu zen: nor bere proiektu kooperatiboaren bideragarritasunean erakutsi behar du, lehenik eta behin, elkartasuna. Taldearen mekanismoek, hala nola Lagun Arok, laguntza ematen diete kooperatibei trantsizio eta moldatze prozesuetan, izan

ere, enpresa kapitalistetan ez bezala, pertsonek ez dituzte beren gain hartzen berregituratze prozesu horien ondorioak.

Baina Fagor Etxetresnak-en kasuan zalantzak sortu dira mekanismo horien eraginkortasunaren inguruan, alegia, laguntzek ez ote duten halako efektu anestesiko bat izan, kooperatibaren erantzun gogorrago bat saihestu duten heinean. Elkarrizketatu askok adierazi dutenez, orain urte batzuk elkartasuna apalagoa izan balitz, baliteke ardura handiagoz jokatu izana eta "etxeko lanak egitera" behartu izana Fagor Etxetresnak kooperatiba. Ildo horretatik, uste da, aurrerakinak finkatzeko arau-sarean oinarritzen diren Fagor taldearen homogeneotasun irizpideak ez direla lagungarriak izan arazoaren kudeaketan, izan ere, kooperatibetan zailtasunak sortzen direnean mezu garbia helarazi egin behar zaie bazkideei, eta Fagor Taldearen araudiak nolabait saihestu egin zuen hori.

Fagor Taldearen ingurukoek uste dute hau berrikusi beharreko zerbait dela eta aurrerakinak kooperatibaren ekonomia eta enpresaren egoerarekin lotu beharra dagoela. Beste kooperatiba batzuetako adibideak ikusita, garbi dago emaitza hobekak uzten dituela halako erabakiak kontseilu errektoreak hartzea eta ez batzarrak, besteak beste, merkatuaren gorabeherei aurrea hartzeko, azkartasuna lortzen baita, eta aurrerakinaren erabilera normalizatu bat ere bai. Nolanahi ere, gai gatazkatsua da oso, mesfidantza eragiten duena, aurrerakinak homogeneizatzea oinarritzeko elkartasun printzipioa baita Fagor Taldean; halaber, tresna funtsezkoa da eskualde berean kooperatiba aberatsak eta pobreak izatea saihesteko, eta irabazi handiago edo txikiagoen araberako kooperatiben arteko erakarpen gaitasuna dela eta diferentziak ez sustatzeko.

Azkenik, beste gai bat ere azaleratu da: ea betebeharrak eta ikuskaritza jakin batzuk finkatu behar ote diren laguntza eskatzen duten kooperatibetan. Egia esan, konfiantzan oinarrituta gauzatu dituzte kooperatibek elkar laguntzeko eta babesteko mekanismoetako asko, gertaera historikoetan oinarri hartuta; eta inork ez du hori zalantzan jarri, hala jokatu baita beti. FEKen krisiaren ondorioz, horri buruz gogoeta egiteko beharra sortu da, alegia, ea beharrezkoa ote den ikuskaritza mekanismo batzuk edo baldintza batzuk finkatzea diru kopuru handi samar batetik gorako eragiketetan; halako erabakien miran izan da Fagorren kasua. Hala, batzuek baliabideak eskatzen dituzte beste kooperatiben ikuspuntuak eta interesak ere aintzat har ditzaten Fagor Etxetresnak kooperatibaren arduradunek.

Bide batez, distantzia eta objektibotasuna ere eskatzen dute, nora joanik gabeko bide batean itsutzeko arriskuari aurre egiteko, horixe gerta baitakieko kooperatibetako organoei egoera larrietan.

3.6 Bat-egite interkooperatiboa

Fagor Etxetresnak-en krisian, garrantzi berezia izan du MONDRAGON-en superegituraren rolak edo funtzioak. Ildo horretan, eztabaida mediatikoaren gunean egon da ea zenbateko erantzukizuna edo inplikazioa izan behar duen Taldeak, eta ea zenbateraino esku hartu behar duen; izan ere, sasoiaren izan zen tirandurak eta Fagor Etxetresnak-eko arduradunen adierazpenei zerien egonezinak hedabideetan izandako eztabaida sustatu zuten.

Eta, hala, ikuspegi bat baino gehiago azaleratu zen MONDRAGON taldearen finantza sailaren rolaren inguruan. Ikuspegi horietako baten arabera, kooperatibek babesa emateko dituzten baliabideak agortzen direnean, finantza sailari dagokio erantzukizun handiagoa hartzea finantzaketan, eta Korporazioak berak zehaztu behar du zein diren finantza beharrak. Izan ere, salatzen zuten finantza saila eta Laboral Kutxa ez zirela ari rol egokia jokatzen taldearen barruan. Beste ikuspegi baten arabera, berriz, Laboral Kutxak ez ditu inolaz ere finantzatu behar gainerako kooperatibak. Laboral Kutxak Espainiako Bankuaren banku araudia bete behar du nahitaez, banku gisa jarduteko lizentzia galduko bailuke bestela, eta horrek drastikoki mugatzen du beste kooperatibekiko arrisku maila. Gainera, Espainiako estatuaren finantza sistemaren krisiaren ondorioz, oso gogortu dira muga eta kontrol horiek eta, areago, Espainiako Bankuak arrisku unitatetzat joak ditu MONDRAGON taldeko kooperatibak.

Jakina, muga giroko atezuan ulertu behar da tenka hori guztia. Dena den, argi ikusten da, oinarrian, desadostasun nabariak daudela MONDRAGON taldearen artikulazioari eta haren ondoriozko aukerei buruz. Badirudi Arrasateko kooperatibagintzan bereizten diren bi bertsioak edo ikuspegiak nabarmenagotu egin direla Fagor Etxetresnak-en krisiaz geroztik. Batetik, batzuek uste dute gero eta integrazio handiagoa lortu behar duela Taldeak, hori baita garapen logikoa, eta sen onak agintzen du gero eta esku-hartze handiagoa izan behar

duela Korporazioak. Bestetik, beste batzuek diote Taldea finkatua dela eta ez dela haratago jo behar, kooperatiba bakoitzak bai baitu bere subiranotasuna, eta ez du ia zentzurik Korporazioak esku hartze handiagoa izatea.

Are gehiago, eta nahiz eta datu zehatzagoak falta zaizkigula jakinda ari garen, gure ustez, lehenengo ikuspegia Fagor Taldearen inguruan eta haren eraginpeko eremu geografikoan sendotu da batik bat. Ibilbide kooperatiboaren bilakaera historikoari erreparatuz gero, ondorio horixe erdietsiko genuke. Arrasateko Kooperatibagintza Esperientziaren ernamuineko ideietako bat izan da eratzen ziren kooperatiba ezberdinak saretzea, eta nola halako zuzendaritza bateratu baten gidaritzapean ezartzea. Ularco Taldeak (gero Fagor Taldea izango dena) zuzendaritza exekutibo bakar baten agindupean bildu zituen zenbait kooperatiba; munta handiko boterea lortu zuen, beraz, zuzendaritza horrek, kooperatibak zuzentzeari eta haien gainean esku hartzeari begira. Era berean, kooperatiba taldearen antolaketa Lan Kide Aurrezkiaren elkarkidetzaren bidez egiten zenean, Kutxak, finantzaile rolaz lagundurik, kooperatiben gaineko zaintza funtzioa bereganatu zuen, Lan Kide Aurrezkiko Enpresa Dibisioak bai baitzuen horretan esku hartzeko ahalmena.

Eta halaxe funtzionatu zuten 80ko hamarraldiaren bukaerara bitartean. Orduan, Lan Kide Aurrezkiak kooperatibekiko arrisku maila murriztu egin behar izan zuen, Espainiako Bankuaren araudiak hala ezarrita, ez baitzuen onartzen ezin finantza erakunde industria taldeen eraginpean izatea. Horrez gainera, Europar Batasuna eratzen ari zen eta MCC sortu zenean, 90 urteen hamarraldiaren hasieran, - gaur egun MONDRAGON izena hartu duena- sailez saileko antolakuntza planteatu zen, eskualdekakoaren kaltetan. Horrenbestez, zein bere sailean kokatu ziren Fagorreko kooperatibak, eta Fagor Taldeak zuzendaritza eskumenak galdu zituen, funtzio gutxi batzuei eutsi bazien ere: MCCko partaide izatera iragan ziren Fagor Taldeko zerbitzu nagusietan lan egiten zuten 40 pertsonak. Aldi berean, Lan Kide Aurrezkiak guztiz bestelako zeregin bat hartu zuen: Espainiako Bankuaren araudiari jarraituz, banku negozioetara mugatu zen. Ondorioz, nabarmen murriztu zuen kooperatibekiko arrisku maila; Enpresa Dibisioaren funtzioak ia desagertu egin ziren eta, ekarpenei dagokienez, Kutxak bere etekinen zati bat MONDRAGONera bideratzen zituen, eta korporazioak etekin horiek inbertitu egiten zituen kooperatiben finantzaketa beharrak estaltzeko.

Prozesu horren guztiaren alderdi deigarriena zera da: Fagor Taldean edo Lan Kide Aurrezkian ziren zuzendaritza eta ikuskaritza funtzioak ez zirela mimetikoki aldatu MONDRAGONeko organoetara. Zenbait sailtako presidenteordetzak eratu izan dira baina ez dute sekula ikuskaritza zereginik bete; presidenteorde batek jakinarazi digunez, halakoak ez dira errealtzat jotzen, ulertezina bailitzateke kooperatiba bateko kontseilu errektorea edota zuzendaritza kargugabetzea eta haien orde besterik ez izendatzea. Azken batean, eskualdekako taldeetatik MCCren sailkako antolakuntzarako bidean, superegituren zuzendaritza eta ikuskaritza eskumenak murriztu ziren: kooperatibek subiranotasun eremuak berreskuratu zituzten, eta, kooperatiben artikulazioa, kooperatiba autonomoen eta juridikoki independenteen arteko saretzetik eman zen.

Prozesu hau guztia ez da eztabaida eta tirabirarik gabe emango. Pentsatzekoa da Fagor inguruko sektore askotan luze iraun duela talde handi bat sortzeko nahiak, ongi koordinatutako talde bat, zuzendaritza komun batek gidatua. Areago, oraindik ere indar handia du lotura eta interkooperazio handiko talde bat eratzeko ideiak, talde kooperatiboen sendotasuna oinarri dela. Eta zinez Fagorrek Korporazioa sostengatzen jarraitu du langile gaituak hara bidaliz. Imajinario horrek, bereziki, Fagor Etxetresnak-en garai hegemoniko eta entzutetsuan izan du eragina, baina kooperatiba handi berriak indartu diren heinean FEKen rol hegemoniko horrek gero eta zalantza handiagoa eragiten du.

Gure ustez, Fagor Etxetresnak-en krisia inflexio puntu bat izan da alde horretatik. Ez dago zalantzarik Taldeko kooperatiben artikulazioa gogoetagai garrantzitsuenetako bat izango dela Arrasateko kooperatibagintzaren etorkizun hurbilean.

3.7 Mugimendu kooperatiboa eta gizartea eraldatzeko sena

Arrasateko kooperatibagintzaren garapena ezin da ulertu esperientzia kooperatiboaren eraldatzeko senari erreparatu gabe. Izan ere, Arrasateko eredu kooperatiboaren hedapenaren muinean enpresa eredu demokratiko eta solidario baten bitartez gizarte bidezkoago eta gizatiarragoa eraikitzeko indar eragilea nabarmendu behar da. Eredu horretan, tokiko gizartearen garapen ekonomiko eta sozialerako tresna gisa ulertzen da enpresa.

Prentsan eta sare sozialetan jasotako iritzietan argi ikusi zen zer-nolako zurrunbiloa sortu zen, gizartearen zenbait sektoretan, Fagor Etxetresnak-en krisiaren ondorioz. Halaber, enpresa-eredu desberdin horrek, kontraesanak kontraesan, gizarte esparru zabaletan duen onarpena eta aitormena erakusten dute. Iritzi haietan entzun genuenez, mito bat eroria zen; eredu ongi aztertuz gero, errealtatea zertxobait puztea litzateke hori baina, aldi berean, iruditzen zaigu halako itxaropen sozial batzuk piztuak zituela Arrasateko kooperatibagintzak, bideragarri egin baitzuen enpresa eta gizarte eredu bidezkoago eta gizatiarrago bat.

Eraldaketa sozialaren bulkadak fase desberdinak ezagutu ditu Arrasateko kooperatibagintzaren bilakaeran. Indar handikoa hasieran, kooperatiba ugari sortu baitziren, errentagarritasunaren, aurrezkiaren, kapitalizazioaren, inbertsioaren eta ereduaren hedapenaren lotura bultzatuz. Eta lausoagoa 80ko hamarraldiaren ostean, globalizazio ekonomikoak nabarmen korapilatu zuenean kooperatiben enpresa dimentsioa, eta gizartearen indibidualizazio joerak eta bizi maila hedatuak kooperatiben errealtatean eragin zuenean.

Auzia zera da: ez ote gaude ziklo edo agertoki berri baten aurrean, dimentsio sozialari dagokionez? Gure inguruan, gero eta maizago bizi ditugu ongizate estatuaren krisia, prekaritatea eta hainbat gizarte sektoretako eskubide sozialen atzerakada, eta gizarte osoak enplegua izatea bera iraganeko oihartzun nostalgiko bat baino ez zaigu iruditzen.

Alde horretatik Fagor Etxetresnak-eko krisiak agerian utzi du gure gizarteak ziklo historiko honetan duen erroka handienetako bat, aldi berean, egoera sozial eta ekonomikoa aldatzen ari den seinale dena. Bestalde, ez dezagun ahantz enpresa fordista handien (planta erraldoiak, langile masak muntaketa lanetan pilatuta) iraungitzearen erakusgarri garbia dela FEKen kasua. Gaur egun, gure inguruan behintzat, inork ez du zalantza jartzen balio erantsi eta garapen teknologiko handiagoko jardueretara bideratu behar direla enpresak, baina ez dago hain garbi nola konpondu behar litzatekeen enpleguaren arazoa. Garapen teknologikoak gero eta gehiago ekoiztea dakar, baina gero eta langile gutxiagorekin eta, testuinguru horretan, kalitatezko enplegua baliabide preziatua eta urria bilakatzen ari dela dirudi.

Errealtate horrek eragin egiten dio, hein batean, Arrasateko kooperatibagintzari, joera gero eta kualifikazio altuagoko lanak eskatzea baita, enplegua sortzeko

gaitasun orokorra gero eta txikiagoa denean. Eta horrek badu albo kalterik, bete-betean jotzen baitu kooperatiben proiektu sozialaren helburu nagusietako bat. Halako dilemak sumatzen hasiak dira Debagoiengan bertan. Ezin dugu ahaztu Debagoiena dela Arrasateko kooperatibagintzaren sehaska; han biltzen dira kooperatiba gehienak, eta ezinbesteko bihurtu dira tokiko eta eskualdeko garapenari begira. Ondorioz, urte luzeetan, gizarte osoak enplegua izatea eta errentak berdintasunez banatzea lortu da, eta horrek zilegitasun soziala eta barne zentzua eman dizkio kooperatiben proiektuari.

Fagor Etxetresnak-eko krisiak, beraz, bete-betean jo ditu Arrasateko kooperatibagintzaren funtzio soziala eta eraldatze sena. Testuinguru horretan, gure elkarriztatuei galdetu diegu ea zer rol edo funtzio sozial izan behar lukeen Arrasateko kooperatibagintzak egoera berri horretan: alde batera utzi behar luke gizartean eragiteko sen hori? Ala, aitzitik, rol aktiboagoa izan behar luke?

Horri buruzko jardun interesgarriak entzun ditugu elkarrizketatuen iritzietan, Arrasateko gaur egungo errealitatean gaiak sortzen duen ezinegonaren adierazgarri. Ikuspegi bat baten arabera, baliteke kontserbadoreagoa bihurtu izana Arrasateko kooperatiben mundua. Izan ere, biziraupeneko kooperatibismoa ari da garatzen, ezaugarri izan duen bizi-indarra moteldurik. Gero eta gehiago bere baitara eta “marjenaren borrokan murgildurik” dabil kooperatiba bakoitza. Azken batean, gero eta grina txikiagoa sumatzen da bide berriei ekiteko eta gizarte bidezkoago eta gizatiarrago baten alde lan egiteko.

Beste ikuspegi baten arabera, berriz, Arrasateko kooperatibagintza, gaur egun, hasierakoa baino kontserbadoreagoa da, baina heldu egin delako denborarekin, erakunde sendoetan ohikoa den bezala. Alde horretatik, ez dute esaten izaera kontserbadore hori gaitzetsi behar denik; izan ere, Fagor Etxetresnak-eko krisiak garbi utzi duen bezala, gaur egungo panorama ekonomiko nahasi eta lehiakorrean ez da erronka makala egina den zerbait iraunaraztea; are gehiago, kooperatibagintzaren hasierako balio haietako asko guztiz errotuta daude Arrasateko kooperatiben funtzionamenduan.

Ikuspegi honen aurrean, beste batek dio, hastapeneko aroarekiko izaera kontserbadoreagoa onarturik ere, denborarekin kontsolidatu eta heldu diren erakundeen logikan ulertu beharra dagoela. Alde horretatik, ez dute esaten

izaera kontserbadore hori gaitzetsi behar denik; izan ere, Fagor Etxetresnak-eko krisiak garbi utzi duen bezala, gaur egungo panorama ekonomiko nahasi eta lehiakorrean ez da erronka makala egina den zerbait iraunaraztea; are gehiago, kooperatibagintzaren hasierako balio haietako asko guztiz errotuta daude Arrasateko kooperatiben funtzionamenduan.

Nolanahi ere, ikuspegi guztiak bat datoz ideia batean: eraldaketa soziala bultzatu behar da. Elkarrizketatuek agertu dutenez, eraldaketa soziala lokarri garrantzitsu bezain ezinbestekoa da proiektu kooperatiboa liluraz jatzeko. Ildo horretan, halako behar bat sumatzen da Arrasateko kooperatibagintzaren proiektuaren oinarriak berregiteko eta berrosatzeko, modu horreketan lortuko baita gizakiak gaur egun dituen helburuekin konektatzea, proiektuari zentzua ematea eta MONDRAGONen irudia (enpresaren imajinariorantz lerratu samarra agian) emantzipazio sozialera bidean esperientzia interesgarri gisa aurkeztea. Hein batean, kutsu sindikaleko diskurtsoei aurre eginez, galdutako autoestimua berreskuratzeko bidea egitea litzateke, proiektuaren izaera emantzipatzailea aldarrikatzea. Pertsonak objektu soil gisa instrumentalizatzen dituzten egitasmoen aurrean, beren bizi proiektuaren jabe diren subjektu kontzienteak eta protagonistak sustatzea; enpresaren eremuan, gizartearekiko konpromisoak jarduten duen proiektu kolektibo bat garatzeko erantzukizuna hartzen dutenak, eta denon ahaleginaren ondoriozko irabaziak berdintasunez banatzen dituztenak.

Gaur egun egiten denaz gainera, (esate baterako, irabazien zati bat ematea, behar bezala koordinatuta, alde aurretik erabakitako proiektu sozialei eta hezkuntzazkoei) beste bide batzuk jorratu beharra azpimarratu dute: “Arrasateko kooperatibagintzaren ateak ireki behar dira”, Arrasateko kooperatiben esperientzietan ikasitakoa partekatu, lankidetzan sendotu ekonomia sozial eta solidarioko ekimen berriei, eta eskualde mailako lankidetzan sustatu gizartearen eta eskualdearen garapenari begira.

4. BEHIN-BEHINEKO ONDORIO GISA

Tu Lankide aldizkariak 2013ko urriko editorialean zekarrenez MONDRAGON taldeak bere historian aurrez aurre izandako arazo larrienetako bat azaleratu zuen Fagor Etxetresnak-en porrotak, haren garrantzi sinbolikoari eta kooperatibaren tamainari erreparatuz gero. Bi urte igaro dira Fagor Etxetresnak-en konkurtso prozesuari ekin zitzaionetik. Hala, CNA taldeko CATA enpresak bereganatu zituen FEKen planta gehienak, eta halaxe sortu zen FAGOR CNA GROUP enpresa: Fagor eta Edesa marketako egosketa produktuak, presio eltzeak, termo elektrikoak, 8 eta 9 kiloko garbigailuak eta garbigailu-lehorgailuak ekoizten jarraitu zuena.

Dena den, gaiaren konplexutasunari eta ondorioei begiratuz gero, nekez esan daiteke prozesua amaitua denik.

Izan ere, oraindik ere irtenbide bat bilatu beharra dago FEKeko 1.800 bazkideentzat. Ildo horretan, eskura zituen mekanismo guztiak indartu behar izan ditu MONDRAGONek. Ditugun datuen arabera, 1.700 pertsonaren egoera konpontzea lortu da gaur arte, eta beste 200 pertsona daude oraindik irtenbide baten zain. Langileei erretiro arrunta edota aldez aurrekoa emanda konpondu dira kasuetako batzuk, eta langileak beste lanpostu batzuetan kokatuta beste batzuk: lanpostu finkoetan (% 20), iraupen luzeoetan (% 20) edo behin-behinekoetan (beste % 20a), hain zuzen ere. Behin-behineko lanpostuetan egokituriko langileak beste aukera batzuen zain daude oraindik, lanpostu batean behin betiko finkatzea lortzeko zain.

Bestalde, FEKen krisiaz geroztik, MONDRAGONek gogoeta prozesu bati ekin zion, eta 2014ko abenduko Kooperatiben Kongresuan aurkeztu zituen lehen ondorioak. Gerora, bigarren gogoeta eta eztabaida aldi bat etorri da, eta arreta berezia eman zaie finantza baliabideei, antolakuntza interkooperatiboaren ereduari eta balio kooperatiboaren praktikotasunari. Hala, datorren Kooperatiben Kongresuan aurkeztuko dituzte ondorio nagusiak, kooperatiben eta gainerako atal guztien ekarpenak jaso ondoren.

Datu horiei erreparatu eta garbi dago Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ibilbidean mugarririk izan zela 2013ko azaroaren 13a, hau da, Fagor Etxetresnak-ek hartzekodunen konkurtsoa eskatu zuen eguna.

Baina zalantzarik da ziklo aldaketa baten inflexio puntutzat hartu behar ote den kooperatiba ikur horren krisia Arrasateko kooperatibagintzaren ibilbidean. Horixe adierazi dute, hain zuzen, elkarrizketatuetako batzuek. FEKen krisiaren ondorioz, kezka nabarmena azaleratu da kooperatiben berehalako erronkei buruz: askoren ustez, gaur egungo ereduak ez du irtenbiderik erronka horiei aurre egiteko eta, horrenbestez, ezinbestekoa da kooperatiben berrikuntzari heltzea. Fagor Etxetresnak-en krisiak hainbat gai jarri ditu mahai gainean, hala nola kooperatiben finantzaketa, bazkideen inplikazioarekin eta konpromisoarekin uztarturik kooperatiba handitzea, kooperatibarekin erantzunkidetasunez jokatzeko, kooperatiben arteko artikulazio moduak eratzea, interkooperaziozko eta elkartasunezko mekanismoak lantzea, kooperatibetako organoen funtzionamendua eta osaera bera, lidergoaren gaia, gizartearekiko funtzioa edo inplikazioa, eta kooperatibagintzaren zentzua gaur egun.

Azkenik, berresten dugu Fagor Etxetresnak-ek baduela zer eskainia, oraindik ere, Arrasateko mugimendu kooperatiboari. Asko ikas daiteke esperientzia horretatik, eta hortxe daude, gainera, bere buruarekin zorrotzagoa izango den kooperatibagintza bat garatzeko gako nagusiak. Izan ere, ezinbestekoa iruditzen zaigu bide horretatik segitzea, ziklo historiko berri honetan gure kooperatibek eta gizarteak aurrez aurre izango dituzten erronka ekonomikoak, erronka sozialei eta giza erronkei heltzeko.

LANKI MONDRAGON UNIBERTSITATEko lankidetzaren ikertegia da eta Eskoriatzako HUHEZI fakultatean kokatzen da. Arrasateko Kooperatiba Esperientzia ikertzeko xedez sortu zen eta, oro har, gertaera kooperatiboa diziplinarteko ikuspegitik aztertzeko. Kooperatibagintza abiapuntu hartuta, gizarte autoeratuagoa eraikitzea eta herrigintza sustatzea dugu ipar zabalagoa.

Egun eremu ezberdinetako 10 ikerlarik osatzen dugu taldea (soziologia, enpresa, ingeniari, komunikazioa, zientzia politikoak, psikologia) eta kooperatiba eta gizarte eragileekin harreman estuan lan egiten dugu, ikerketa, aholkularitza eta etengabeko prestakuntzako prozesuetan.

Ondoko iker-eremuak jorratzen ditugu LANKI ikertegian:

Kooperatibagintza: ildo honen helburua da Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren -eta oro har, kooperatibagintzaren- proiektu kooperatiboa indartzeko estrategia integralak formulatzea.

Gizarte berrikuntza eta komunitate garapena: gaurko gizarte aldaketan analisia eta analisi prospektiboa abiapuntu hartuz, ildo honen helburuak dira garapen komunitarioa sustatzea, eta giza garapen iraunkorraz ikertzea.

Lankidetzaren Kooperatiboa: ildo honen helburua da munduan zehar ekonomia sozial eta solidarioan oinarritzen diren beste esperientzia batzuekin lankidetzaren garatzea.

Dorleta auzoa z/g
20540 Eskoriatza
Tel. 943 71 41 57
www.lanki.coop

Autores: Igor Ortega Sunsundegi,
Leire Uriarte Zabala



Esku artean duzun lanak hainbat kooperatibetako arduradunek eta bazkideek Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren erronken eta dilemen inguruan egindako hausnarketen sintesia jasotzen du.

Lanaren abiapuntua esperientzia kooperatibo honen ibilbidean mugarri izan den Fagor Etxetresnak kooperatibaren krisian eta itxieran kokatzen da. Gertakariaren garrantziak bultzatuta murgildu gara lan honetan. Batetik, krisiaren gakoak ulertzeko eta, bestetik, kooperatiba honen esperientziatik irakaspenak ondorioztatzeko.

Sinetsirik gaude kooperatiba enblematiko horren esperientzian aurkituko ditugula, irakatsiari probetxua ateratzeko gai bagara bederen, egungo erronka ekonomikoei, sozialei eta humanoei erantzuteko gai izango den kooperatibismo indarberrituaren gakoak.