

FAGEDA:

**BIHOTZA DUEN PROIEKTU
SOZIOENPRESARIAL ERRENTAGARRIA**

**AITZOL LOIOLA IDIAKEZ
ARIANNE KAREAGA IRAZABALBEITIA**

Egileak:
AITZOL LOIOLA IDIAKEZ
ARIANNE KAREAGA IRAZABALBEITIA
Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta
Hezkuntza Zientzien Fakultateko irakasle eta
ikertzaileak

Lehen edizioa: 2020 Ekaina
Lege gordailua: 00734-2020
ISBN: 978-84-09-22137-0
Diseinua: Maraka & Cuchillo
MARAKA *cuchillo*
Inprenta: Gertu



Aitorpena – Ez kormetziala – Berdin partekatu (by-nc-sa): Ez da onartzen jatorrizko obraren erabilera komertzialik, ezta eratorritako obra ere. Eratorritako obraren banaketa jatorrizko obra arautzen duen lizentzia berberarekin egin behar da.

m
Mondragon
Unibertsitatea
Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatea
LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

LAN ETA JUSTIZIA
SAILA
DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y JUSTICIA

8-9

1. SARRERA

10

2. HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

13

2.1. Oinarrizko printzipioa: zentzuzko lana sortzea

14

2.2. Enpresa kooperatiboa

15

2.3. Helburu sozial eta humanista iparrorratz

17

2.4. Enpresa errentagarria izateko erronka

19

2.5. Arlo ekonomikoaren eta sozialaren arteko tirabirak

20

2.6. Sorrera zikloaren amaiera

3. PROIEKTU SOZIOENPRESARIAL HELDU BATERANTZ (2003-2013)

22

24

3.1. Kooperatibaren profesionalizazioa

26

3.2. Marka ezaguna bilakatzeko erronka

28

3.3. Pertsonen eskaintako zerbitzuen
hedapena

29

3.4. Krisi ekonomikoa eta dibertsifikazioa

31

3.5. Hazkundeari buruzko eztabaida

4. ETORKIZUNEN PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

34

36

4.1. Enpresa berritzea

37

4.2. Proiektu sozioenpresarial konplexu batek,
zer gobernantza eredu behar du?

40

4.3. Sormen soziala: bide berriak irekitzen

43

4.4. Kontzientzia-kolektiboa hartzea

46

5. AZKEN GOGOETA: PROIEKTUAREN ZENTZUA

51

6. EPILOGOA

(Mikel Uribe txebarria, Fagor Ederlaneko bazkidea)

56

7. BIBLIOGRAFIA



1 SARRERA

SARRERA

LANIK, Mondragon Unibertsitateko Kooperatibismoaren Ikertegiak, Arrasateko esperientzia kooperatiboari buruzko hainbat dokumentu argitaratu ditu. Oro har, hiru ikuspuntu txirikordatzen ditugu: lehena, esperientziaren fundatzaileek nola ulertzen eta praktikatzen zuten kooperatibismoa; bigarrena, gaur egungo erronka eta desfioen inguruko hausnarketa; hirugarrena, etorkizunean gustatuko litzaikeen kooperatibismoa irudikatzea.

Sorrerako faseari dagokionez, hainbat helburu eta sakoneko utopia azpimarratzen ditugu. Lehenik, oinarrizko helburua bizi-baldintza duinak lortzea zen. Hala ere, hazkunde ekonomikoa ez zen bere horretan xedea, desberdintasun sozialak gainditu eta ongizate indibiduala ongizate kolektiboarekin uztartzen zituen gizartea eraikitzea baizik.

Bigarrenik, proposamena zen herritarrak izatea eraldaketa prozesu horren subjektu protagonistak. Zehazki, hezkuntza eta lana ziren hori lortzeko bitarteko nagusi. Horregatik, lanaren emaitzari buruz erabakitzeko aukera eskaintzen zieten enpresak behar zituzten, eta enpresa kooperatiboan topatu zuten norabide horretan aurrera egiteko bidea.

Hirugarrenik, gizarteko behar nagusiei erantzuteko bitarteko gisa ulertu zituzten kooperatibak. Hasierako anbizioa «gizartea kooperatibizatzea» zen; hau da, gizarteko premia nagusiak asetzeko enpresa kooperatiboak sortzea. Sakonean, utopia bat soma liteke: pertsona burujabe eta kooperadoreagoak, eta gizarte autoeratu eta solidarioagoa eraikitzea.

Begirada horretatik abiatuta, galdera hauek egiten dizkiogu geure buruari: zein dira gaur egun gizarteak dituen erronka nagusiak? Zer ekarpen egiten ari da mugimendu kooperatiboa? Zertan ez da ekarpen nahikoa egiten ari? Zein erronka dituzte kooperatibek proiektu sozioenpresarial gisa? Nolako kooperatibak nahi genituzke etorkizunean?

Testuinguru historiko oso konplexuan bizi gara. Ekonomia kapitalista globalizatu eta digitalizatu egin da; eredu guztiz eutsiezina da planetaren iraunkortasun ekologikoaren ikuspuntutik, eta itzelezko bidegabekeria ekonomiko, sozial eta humanoak eragiten ditu. Oro har, mugimendu kooperatiboa alternatiba erreal bat da elkartasun balioetan oinarrituriko ekonomia eraikitzeko. Zehazki, Mondragoneko esperientzia kooperatiboak honako ekarpen hauek eskaintzen dizkio Euskal Herriari: ekonomia aurreratua, aberastasuna elkartasun irizpideekin banatzea, lurraldean sustraitzea, eta hezkuntzarekiko eta euskal kulturarekiko konpromisoa. Zalantzarik gabe, balio handiko ekarpenak dira gure herriarentzat.

Halere, mugimendu kooperatiboak etorkizunera begiratu behar du; etengabe bere balioetan sakondu eta berrasmatu. Motibazio horretatik hurbildu gara Fageda proiektura, eredu kooperatiboa hobetzeko modu berriak aurkitzeko asmoarekin (Harvard Business School-en munduko enpresa inspiratzaileen artean aipatzen da).

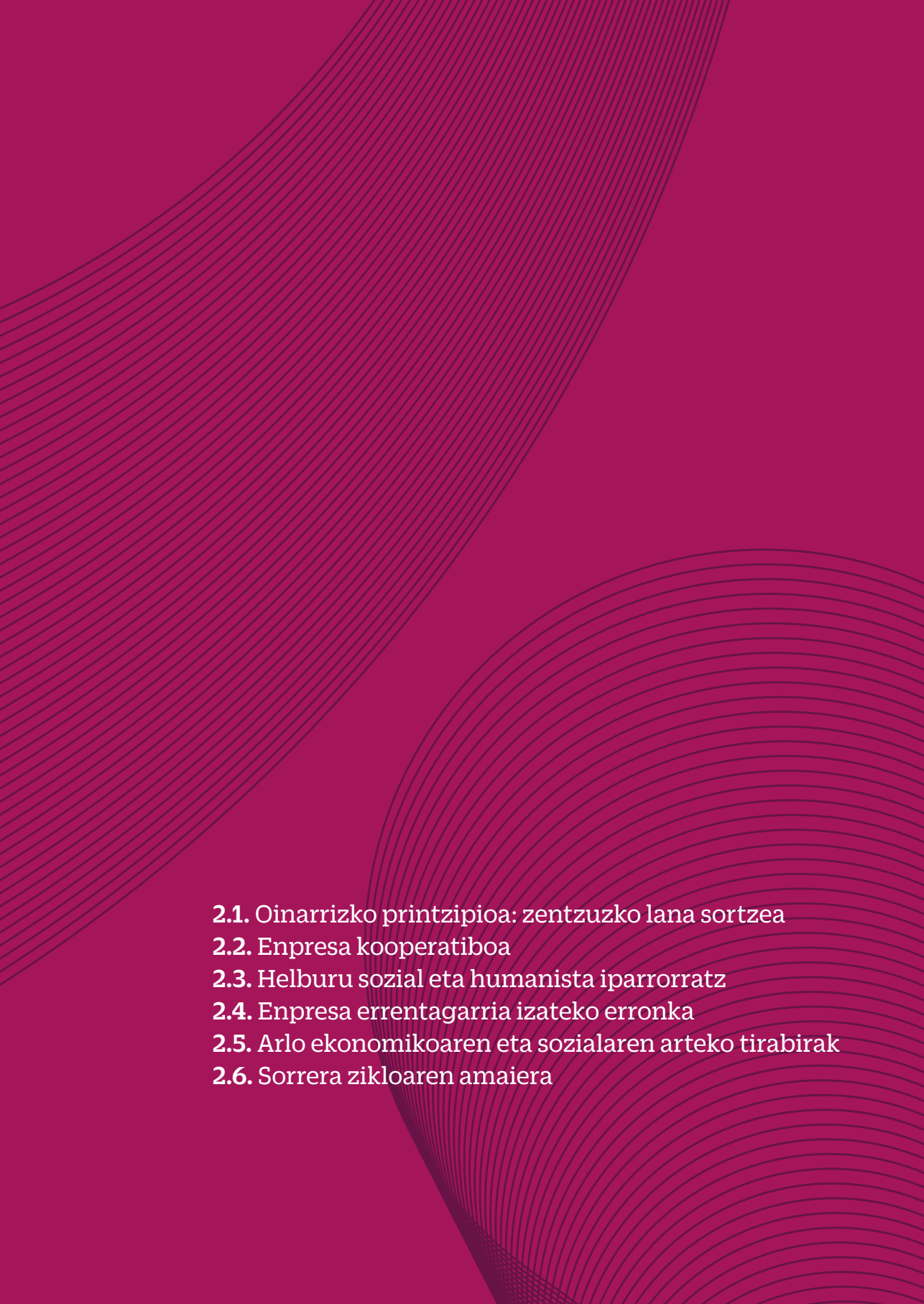
Egia esan, Fageda esperientzia berezia da, desgaitasun psikikoak eta buruko gaixotasunak dituzten pertsonak osatzen baitute. Proiektuaren xedea pertsona horien bizi-baldintzak eraldatzea da, eta, horretarako, kooperatiba bat sortu dute, ikuspegi "paternalistak" alde batera utzita. 2019 urtean, ia 40 urteko ibilbidearekin, 437 pertsonak osatzen dute proiektua (281ek dute desgaitasun-ziurtagiria); Garrotxa bailaran ezintasun psikikoak eta buruko gaixotasunak dituzten guztiei eskaintzen die lana eta zerbitzu terapeutikoa; eta Katalunian gehien saltzen den markako jogurta da (emaitza horiek langileen ezaugarrien berri eman gabe lortu dituzte, lehiakortasuna produktuen kalitatean oinarrituta).

Mondragoneko kooperatibismoan erabiltzen dugun kontzeptua erabiliz, Fageda proiektu sozioenpresariala da; hau da, bihotza duen kooperatiba errentagarria. Jarraian, esperientzia horren ezaugarri nagusiak azaltzen ditugu, bilakaera historikoan izan dituen erronkak eta Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik interesgarriak iruditu zaizkigun alderdiak.

Kasu azterketa hau idatzi dugu LANKIk (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegiak) 2008 urteaz geroztik antolatzen duen "kooperatibagintzan aditu tituluan" eztabaidatzeko asmoarekin. Halere, eredu kooperatiboa nola hobetu daitekeen hausnartu nahi duen ororentzat zabaltzen dugu; izan ere, horixe da testuaren helburu nagusia. Eskerrak eman nahi dizkiegu ikerlan hau egiten parte hartu duten guztiei; bereziki, Fagedako komunikazio-arduradun Albert Rierari, barne-dokumentazioa eta etengabeko gogoetak eskaini baitizkigu.



2 HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

- 
- 2.1. Oinarrizko printzipioa: zentzuzko lana sortzea**
 - 2.2. Enpresa kooperatiboa**
 - 2.3. Helburu sozial eta humanista iparrorratz**
 - 2.4. Enpresa errentagarria izateko erronka**
 - 2.5. Arlo ekonomikoaren eta sozialaren arteko tirabirak**
 - 2.6. Sorrera zikloaren amaiera**

2. HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

Fagedaren sorreran Cristóbal Colón nabarmentzen da. Hamahiru urte zituela ume-zurtz geratu, eta osabarekin jostun hasi zen lanean. Ondoren, negozio propioa sortu zuen, baina lanbide hark ez zion erantzuten bizitzari buruz zeukan ikuspegiari (garai hartan gazte komunisten taldean militatzen zuen, Parisera joan zen 1968ko Maiatza bertatik bertara ezagutzera...), eta beste lanbide bat hastea erabaki zuen. Horrela hurbildu zen psikiatriara.

Hainbat esperientziaren ondoren, 1970eko hamarkadan Salt-eko psikiatria-zentroan hasi zen lanean. Berton, «lanterapia» deituriko tailerra sortu zuen. Colónen oinarritzko ideia sinplea zen, eta guztiz bat dator Arizmendiarrietaren pentsamenduarekin: lana da pertsona gisa garatzeko dugun baliabiderik garrantzitsuenetakoa. Colónen iritziz, hori bereziki garrantzitsua da desgaitasun psikikoak dituzten pertsonen kasuan, apenas izaten baitute lan aukerarik gizartean. «Lanterapia» tailerra horretarako sortu zuen, psikiatrikoko *zoroek* aukera izan zezaten beren gaitasunak garatzeko eta autoestimua sendotzeko.

«Lanterapia»-ko esperientzia oso aberasgarria izan zen, baina etsipena ere laster iritsi zen. Izan ere, *zoroak* berehala konturatu ziren baliorik gabeko produktuak egiten ari zirela eta zakarrontzira joaten zirela. Colonek esperientzia horretatik ikasi zuen lanak hazkunde pertsonalerako balio izatea nahi bada ezinbestekoa dela benetako erabilgarritasuna edo balio soziala izatea. Horregatik, psikiatria-zentroa utzi eta Fageda enpresa sortu zuen (1982an), bere emazte Carme Jordárekin eta buruko gaixotasun larriak zeuzkaten psikiatrikoko 14 pertsonarekin batera.

Fagedaren azken helburua honako hau da: desgaitasun psikikoak eta buruko gai-xotasunak dauzkaten pertsonen aukera izatea baldintza duinetan bizitzeko, beren gaitasunak garatzeko eta autoestimua indartzeko. Proiektuaren helburua soziala da, eta enpresa, helburu hori lortzeko sorturiko bitartekoa. Noski, enpresaren errentagarritasuna ezinbestekoa da, proiektu osoaren oinarria baita. Baina per-tsonak eraldatzeko helburua proiektuaren erdigunean jartzea da enpresa izateko beste modu bat sortu duen gakoa.

LANKI ikertegian beti azpimarratzen dugu kooperatibak proiektu sozioenpresarial gisa pentsatu eta kudeatu behar direla. Batetik, ezinbestekoa dela enpresaren bideragarritasun ekonomikoarekin zorrotzak izatea. Bestetik, helburu enpresa-rialetik harago doan egitasmo humano, sozial eta ekologikoa izan behar duela; horrexek ematen dio zentzua eta norabide ilusionagarria kooperatibari. Fageda horren adibide dugu.

2.1. OINARRIZKO PRINTZIPIOA: ZENTZUA DUEN LANA SORTZEA

Proiektuaren helburua da «*Garrotxan desgaitasun intelektuala eta buruko nahasmendu larriak dauzkaten pertsonen gizarteratzea*» (duela gutxi, gizarte-bazterketa jasateko arriskuan dauden beste kolektibo batzuk ere sartu dituzte).

Oinarrizko filosofia da pertsona guztiok ditugula gaitasunak eta mugak. Colónek honela azaltzen du: «*Fagedan ez dago desgaitasunik daukan pertsonarik, gaitasun desberdinak dauzkaten pertsonak daude*». Gakoa da pertsonak garatzeko eta proiektu kolektiboaren garapenean ekarpenak egiteko lan-testuinguru egokiak sortzea. Horixe da Fagedaren oinarrizko printzipioa: zentzua duen lana sortzea.

«Zentzua duen lana» definitzean hiru ezaugarri azpimarratzen dituzte: lehenik, ondo eta arduraz egindako lana izan behar da; bigarrenik, pertsonaren garapenari ekarpena egin behar dio; hirugarrenik, proiektu kolektiboaren xedeari ekarpena egin behar dio. Hiru irizpide horiek enpresako lanpostu guztietan aplikatzen dira, salbuespenik gabe, eta modu horretan lortzen dute egunero egiten den lanak guztiontzat zentzua izatea, pertenezia sentimendua indartzea eta erantzukizunaren kultura elikatzea.

Mondragoneko kooperatibismoaren ikuspegitik gogoetarako galdera interesgarriak dakartzkigu: enpresa kooperatiba izatea nahikoa al da bazkideek eguneroko lanari zentzua aurkitzeko? Ez al da zehaztu behar lan-esparru bakoitzak nolako ekarpena egiten dion pertsonaren eta kooperatibaren garapenari? Pixka bat harago joanez gero, enpresa kooperatibo batek zer izan behar du: pertsonetan oinarritutako enpresa-proiektua, ala, enpresan oinarrituz, pertsona kooperatiboagoak garatzeko proiektua? Zein izan behar da helburua eta zein bitartekoa? Komeni al da birpentsatzea nola ari garen egiten ekuazio hori kooperatiba hobeak eta denboran sostengarriak eraikitzeko?

2.2. ENPRESA KOOPERATIBOA

Fageda lan kooperatiba gisa sortu zen, guztiak proiektuaren parte sentitzea nahi baitzuten sortzaileek; beraz, erabakiak hartzeko irizpide nagusia «bazkide bat boto bat» zen, kolektiboaren ezaugarriak bereziak izan arren. Alabaina, proiektuak aurrera egin ahala, beste forma juridiko batzuetako erakundeak ere sortu dituzte.

Proiektuan lau kolektibo «mota» daude: 1) % 33 eta % 66 bitarteko desgaitasuna duten eta ekoizpen-jardueretan lan egiten duten pertsonak; 2) desgaitasun larria izanik (% 66tik gorakoa) ekoizpen-jarduerarik egin ezin duten pertsonak (laguntza terapeutikoa jasotzen duten «erabiltzaileak» dira); 3) zerbitzu terapeutikoko profesionalak; 4) kooperatiban hainbat lan egiten duten langileak.

Esan bezala, hasieran hautatutako formula lan elkartuko kooperatibarena izan zen; gero, egitura berriak sortzeko beharra ikusi zuten, alderdi ekonomikoaren eta sozialaren arteko oreka zaintzeko. Zehazki, bi fundazio sortu zituzten: SAG fundazioa (1997an, zerbitzu terapeutikoa kudeatzeko); eta Sentit fundazioa (2004an, eta bertara eskualdatu zituzten kooperatibaren marka eta higiezinak). Fageda hiru erakunde horien inguruan ardatzen da (bada 2019an sortutako beste erakunde bat, El Faig de La Fageda, bazterkeria arriskuan dauden beste kolektibo batzuekin jarduerak kudeatzeko). Halere, gogoeta-prozesu batean murgilduta daude, antolaketa instituzionalaren eta gobernantza-ereduaren inguruan (aurrerago arituko gara horretaz).

Interesgarriena zera da: Fagedak forma juridiko ezberdinak erabili eta uztartu dituela, eta sortzaileek beti nabarmendu dute funtsezkoena ez dela egituren forma juridikoa, proiektuaren helburu sozioenpresariala baizik. Arizmendiarrietaren pentsaerarekin paralelismoa eginez, esan genezake kooperatiba ez dutela soilik enpresa formula bezala ulertzen, baizik helburu ekonomiko, sozial eta humano zabalagoa gauzatzeko bitarteko gisa ere.

2.3. HELBURU SOZIAL ETA HUMANISTA IPARRORRATZ

Gaur egun, Garrotxa eskualdean buruko gaixotasunak eta desgaitasun psikikoak dituzten pertsona guztiek dute lana (espainiar estatuan, langabezia-tasa % 80etik gorakoa da). Utopia zirudiena, errealitate bihurtzea lortu dute. Baina enplegu-tasaz gainera, esperientzia honen alderdirik interesgarriena da erabaki garrantzitsuak hartzeko orduan (enpresa mailakoak barne) xede soziala jartzen dutela erdigunean. Adibide gisa bi elementu aipatuko ditugu.

Lehenik, kooperatibak hasieratik izan du langileentzako zerbitzu terapeutikoa. Zehazki, 2019an 40 espezialista dituzte, honako zerbitzu hauek egiten: 1) lantegian laguntza terapeutikoa eman; 2) etxez etxeko eta tutoretzapeko etxeetan zerbitzuak eskaini; 3) pertsona horiek herriko bizitzan gizarteratzeko ekimenak egin. Zerbitzu terapeutikoko arduradun Carme Jordáren hitzetan: *«pertsonak tratatzean kontuan hartzen badugu nolakoak izatera irits daitezkeen, aukera bat ematen ari gaitzaizkie hori lortzeko [...] Hemen egiten dugun lanaren alderdirik garrantzitsuena bidelagun zerbitzua da».*

Fagedako langileen premiak kontuan hartuta, logikoa dirudi terapeuta talde bat izatea. Nolanahi ere, «pertsona sailaren» (askotan «giza baliabideen saila» deitzen zaio, izendapen zatarrak eta okerra) funtzioa ulertzeko modu oso interesgarria da, edozein enpresatan aplikatzeko modukoa (baita Mondragon Taldeko kooperatibetan ere). Munduko enpresa aurreratuenak norabide horretan ari dira. Pertsona Sailean ez daukate soilik administrazio-zereginak betetzen dituzten profesionalak; lan-gileek enpresan beren ahalmenak garatzeko testuinguruak sortzeko eginkizuna duten profesionalak ere badituzte. Pertsonen saila ulertzeko modu oso interesgarria da, eta bat egiten du enpresa humanizatzearekin eta langileak lanaren emaitzaren arduradun bilakatzeko kooperatibismoaren helburuarekin.

Bigarrenik, Fageda beti saiatu da eskualdeari ekarpenak egiten. Bi adibide sinple aipatuko ditugu (aurrerago badira gehiago). Enpresa sortu eta urtebetera, Oloten San Roc-eko iturria berreskuratzea erabaki zuten. Historikoki, herriko aisialdi gune nagusietakoa izana zen, baina guztiz abandonatuta zegoen, sasiak hartuta. Iturria berreskuratzea lan oso interesgarria zen ikuspuntu terapeutikotik, eta, bidena-

2. HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

bar, ekarpena egiten zion herriari; hortaz, lanari ekin zioten. Txukun konpondu zuten, eta, azkenean, urte hartako herriko jaiak bertan hasi ziren, antzina bezala. Aipatzekoa da ekimen horri esker Fagedako «garbiketa-brigada» eskualdeko udal-letako kontratu publikoak lortzen hasi zela, eta, gaur egun, Garrotxako lorezaintza negozio handiena bilakatu dela. Beste adibide interesgarri bat da inguruko abeltzainekin garatu duten lankidetzaren estrategia. Kooperazio horri esker tokiko abeltzainak esne-ekoizpenetik bizi dira, eta Fagedak kalitatezko esnea eskuratzen du konfiantzazko hornitzaileengandik. Lankidetzan arituz, denak irabazle.

Inguruari ekarpenak egiteko bokazio honek bat egiten du Arizmendiarrietak kooperatibismoa ulertzeko zuen ikuspegiarekin; hau da, kooperatibak gizartearen garapena bultzatzeko erakundeak izan behar duten ideiarekin. Dena den, Arizmendiarrietaren pentsaera askoz harago zihoan. Kooperatibismoa pertsonak eta gizartea eraldatzeko mugimendu gisa irudikatzen zuen, autoeraketa, lankidetzaren eta elkartasun logikak oinarri hartuta. Bere utopia esparru gero eta gehiagotan autoeraturako gizarte berria zen. Ez da kasualitatea Mondragoneko kooperatibismoak hainbat sektore kooperatibizatu izana: hezkuntza, industria, finantza, kontsumoa, prestazio sozialak...

Fagedaren eraldaketa proiektuak ez du hainbesteko hedapena izan, baina desgaitasun psikikoak dituzten pertsonen errealitate soziala erabat eraldatu du Garrotxa eskualdean (espainiar estatuan ez dago horrelako beste kasurik inon). Hala, Fageda dagoeneko ez da «ezertarako balio ez duten eroak eta tontoak arratsalde pasa joaten diren leku hori», eskualdeko enpresarik enblematikoenetarikoa baizik (40.000 bisita inguru jasotzen ditu urtean). Gainera, eskualdea garatzeko beste hainbat ekimenetan parte hartzen du, eta Colónen hitzetan, hori da beren langileentzat «terapiarik onena», harro sentitzen baitira beren buruaz eta proiektu kolektiboaz.

Ondorio bat agerikoa da: oso garrantzitsua da kooperatiba ingurunea eraldatzeko egitura gisa garatzea, besteak beste, bazkideek kooperatiben diferentziala sentitze-ko, euren pertenezia-sentimendua elikatzeko eta proiektuarekiko erantzukizun kultura sendotzeko. Bestela esanda, Mondragoneko 8. printzipioa («eraldaketa soziala»), kooperatiba guztietako ardatz garrantzitsua izan beharko litzateke; gogoeta estrategikoetan, kudeaketa operatiboan eta kooperatibako eguneroko bizipenetan.

2.4. ENPRESA ERRENTAGARRIA IZATEKO ERRONKA

Fase honetako erronka nagusia kooperatiba errentagarria lortzea zen, eta ez zen batere erraza izan. Aroztegi gisa hasi ziren, baina huts egin zuten. Ondoren, garbiketa eta lorezaintza lanetan jardun zuten, baina ez zuten lortu ekonomikoki bideragarriak izatea. Bermikonpostarekin ere saiatu ziren (harrak haziz lortzen den ongarri naturala), baina negozio hark porrot egin zuen. Ostean, basoberritzerako landare-haztegiak jarri zituzten, eta 2012ra bitartean oso negozio errentagarria izan zen (estatuko haztegi pribatu handiena sortu zuten). Hala ere, enpresa-proiektua oraindik ahula zen.

1992 urtean, La Garrotxa Natur Parkean behi-haztegi bat erosteko aukera izan zuten. Behiak naturan haztea jarduera terapeutiko interesgarria zen, beraz, behi-haztegia erosi eta esnea ekoizten hasi ziren. Jarduera hasieratik errentagarria izan zen; baina espainiar estatua EEEen sartu zenean, testuingurua erabat aldatu zen esne ekoizpenari eta salmentari ezarritako kuoten ondorioz. Aukera bat zatekeen negozioa berregituratzea eta langile kopurua murriztea, baina horrek desgaitasun psikikoa zuten hainbat pertsona lanik gabe uztea zekarkeen. Hori ez zen onargarria; horregatik, beste negozio bat sortzea erabaki zuten: jogurtak fabrikatzea, hain zuzen ere.

Jogurten merkatua oso lehiakorra da; alde zuzetik «erokeria» dirudi halako jarduera batean hastea. Paradoxikoki, jogurtei esker lortu dute kooperatiba errentagarria eta bideragarria eraikitzea. Enpresa arrakastaren giltza “diferentziazioa” izan da, merkatu-hobi espezifiko batean oinarritzea. Zehatz-mehatz, «etxaldeko jogurta» kontzeptua asmatu zuten. Colón ohartu zen halako produktuek arrakasta handia zutela Europako herrialdeetan, eta Katalunian inork ez zuela halako jogurtik ekoizten. Gainera, indargune garrantzitsua zuten: beren behiak modu ezin hobean zaintzen zituzten (musika barrokoa jartzen zieten egunero, elikagai osasuntsuak eman...), eta, jakina, oso kalitate oneko esnea ematen zuten, jogurt naturalak egiteko bikaina. Oinarri horren gainean hasi ziren jogurt naturala egiten, eta, pixkanaka, merkatuan beren lekua irabaztea lortu dute.

2. HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

Aipatzekoa da Fagedak ez duela sekula publizitate komertzialik egiten, eta produktuetan ez dutela inoiz aipatzen langileek desgaitasun psikikorik dutenik. Iradoki izan diete ezaugarri horren marketina egin beharko luketela lehiakideak baino «irudi» positiboagoa izateko, baina Fagedan uste dute horrek kalte egingo liekeela langileei eta proiektuaren zentzuaren aurka lihoakeela. Horregatik, estrategia komertzialean produktuen kalitatea azpimarratzen dute, eta halaxe lortu dute merkatuan lekua irabaztea (aurrerago sakonduko dugu gaia).

Negozio ikuspuntutik, 1992an mugarrira gertatu zen, Vall d'Hebron ospitaleak kontsumitzen zituen jogurt guztiak Fagedari erosteko konpromisoa hartu zuenean (arteaz jogurtak fabrikatzen hasi gabe ziren, baina ospitaleak denbora tarte bat eman zien lehen eskaria entregatzeko). Jogurtek arrakasta handia izan zuten, eta, epe laburrean, eskualdeko ospitale guztiak hasi ziren Fagedari jogurtak eskatzen.

Hala, ospitaleei eta ahoz ahokoari esker, Fagedako jogurtak ezagun bilakatzen hasi ziren. Proiektua sortu zenean ez zeukaten negozio-eredurik; bideragarritasun ekonomikoa kinka larrian izan zuten behin baino gehiagotan, baina jogurtari esker negozio arrakastatsua lortu zuten, eta enpresa-egitura sendoa sortu. Hasieran benetako «erokeria» zirudiena, errealitatea bilakatzen ari zen.

2.5. ARLO EKONOMIKOAREN ETA SOZIALAREN ARTEKO TIRABIRAK

Fagedan etengabe eztabaidatu behar izan dute baliabideak non inbertitu; hau da, negozioa lehiakorra izateko inbertsioak egitea ala proiektuaren alderdi humanoan inbertitzea. Oreka lortzea ez da erraza, eta hartu dituzten erabakiek definitzen dute Fageda zer den proiektu sozioenpresarial gisa.

Enpresa beharren eta dimentsio sozialaren oreka zaintzeko zailtasunen adibide esanguratsua da 1994an bizi izan zuten barne-krisia. Garai hartan, langileak borondatez aritzen ziren asteburuetan jogurtak saltzen herrietako merkatuetan

2.4. Enpresa errentagarria izateko erronka

2.5. Arlo ekonomikoaren eta sozialaren arteko tirabirak

(«batzuek beren seme-alabak ere eramaten zituzten, hainbeste denboran etxe-koengandik urrun ez egoteko»). Hain zuzen ere, langileen erabateko konpromisoa zen kooperatibaren bideragarritasun ekonomikoa lortzeko zuten euskarri nagusia.

Krisia sortu zen 15 langileko talde batek proposatu zuenean borondatezko eta ordaindu gabeko ordu haiek amaitu egin behar zirela. Kataluniako sindikatu nagusienetako batera jo zuten, eta kanpaina bat abiarazi zuen Fagedan langileen eskubideak urratzen ari zirela salatzen. Proiektua baliabiderik gabe sortu zen; sortzaileen konpromiso pertsonala erabatekoa zen, eta uste zuten langile guztiek halaxe ulertuko zutela proiektua. Baina kooperatiba hazten ari zen, eta jada bazkidearen rola ulertzeko modu ezberdinak zeuden kolektiboan. Azkenean, gatazka piztu zen, eta barne-krisi hura mugarria izan zen proiektuaren historian.

Colónék bi gogoeta egin zituen gertakizun hari buruz: lehenik, *«krisiak ikusarazi zigun sortzaileek ezarritako konpromiso eskakizunak oso handiak zirela, eta mundu guztiak ezin zituela bete; onartu behar genuen kolektiboan konpromiso-maila ezberdinak izango zirela aurrerantzean»*. Bigarrenik, *«krisi harekin agerian geratu zen zein izan zitekeen eredu kooperatiboaren ahulguneetako bat»*. Lanki ikertegiaren interpretazioa da sortzaileek ondorioztatu zutela bazkide guztiak ez zeudela prestatu beren bizitza pertsonala enpresaren zerbitzura jartzeko (haiek egin zuten bezala), baina garbi geratu behar zela proiektuaren iraunkortasuna lortzeko ezinbestekoa zela bazkide guztien erantzukizuna.

Gertaera horrek Mondragoneko kooperatibetan ere garrantzitsua den gai baten inguruan hausnartzeko balio digu. Lausotu egin al da bazkide izateak esan nahi duenaren kontzientzia? Kooperatibaren zaintzarekin zorrotzagoak izateak talka egin lezake bazkide batzuen kooperatibismoa ulertzeko moduekin? Nolako proiektu sozioenpresariala nahi dute bazkideek? Beharrezkoak dira dimentsio sozial garatuagoa duten kooperatibak bazkideen pertenezia sentimenduari grinaz eusteko? Laburbilduz, zer birpentsatu beharko genuke kooperatibismo kontzienteorantz joateko?

Azken urteotan izandako esperientziak tarteko, Mondragonek ondorioztatu du kooperatibismo kontzienteagoa behar dugula. Zalantzarik gabe, kooperatiben iraunkortasuna bermatzeko ezinbestekoa da bazkideen erantzukizuna. Nolanahi ere, beharrezkoa da erantzukizunari buruzko kontzeptualizazio integrala eraikitzea. Ildo horretatik, Arizmendiarrietak bi arrisku ohartarazi zituen: alde batetik, bazkide batzuk jabe gisa dauzkaten ardurak albo batean utzi eta soilik langile moduan dauzkaten eskubideak aldarrikatzea; bestetik, arduradunak soilik emai-

2. HASIERAKO BULKADA IDEALISTA (1982-2003)

tza ekonomikoetan zentratzea eta "bihotz kooperatiboa" behar den moduan ez zaintzea. Arizmendiarietaren ustez, bi joerak erantzukizun kooperatiboaren aurkakoak ziren, berehala zuzendu beharrekoak. Fagedan, barne krisi horrek balio izan zuen, hain justu ere, bazkideen kontzientzia indartzeko eta proiektu sozioenpresariala sakontzeko.

2.6. SORRERA ZIKLOAREN AMAIERA

Utopia gisa hasi zena, jada, errealitatea zen. Arrakastaren giltza sortzaileen idealismoa eta konpromisoa izan ziren, Cristobal Colón buru zela; ameslari talde hark kooperatiba sortu zuen, ekonomikoki bideragarria izatea lortu, eta helburu sozial eta humano zabalagoa gauzatzeko bitarteko gisa garatu zuen. Arizmendiarietak kooperatibismoa ulertzeko zeukan moduarekin guztiz bat dator ikuspegi hori.


Fagedaren ezaugarri berezi bat da proiektua ez dagoela administrazioaren diru-laguntzen mende; eta hori ez da ohikoa gizarte-zerbitzuen arloan. Eredu paternalisten gainean eraikitako proiektu sozialetan ez bezala, Fagedaren oinarri ekonomikoa kooperatibaren errentagarritasuna da.

2002 urtean, 20 urteko esperientziarekin, proiektuak 200 langile zeuzkan (120k desgaitasun-ziurtagiri medikoarekin); urteko fakturazioa 5 milioi eurotik gorakoa zen (jogurta produktu arrakastatsua zela), eta kooperatibak jada oinarri nahiko sendoa zuen. Sorrera garaiko ziklo idealista amaitzen ari zen, eta, aurrerantzean, beste oinarri batzuen gainean hasi beharko zuten etorkizuna irudikatzen. Proiektu sozioenpresarial helduagoa eraikitzeko garaia zen.

2.5. Arlo ekonomikoaren eta sozialaren arteko tirabirak
2.6. Sorrera zikloaren amaiera

3

PROIEKTU
SOZIOENPRESARIAL
HELDU BATERANTZ
(2003-2013)

- 
- 3.1. Kooperatibaren profesionalizazioa**
 - 3.2. Marka ezaguna bilakatzeko erronka**
 - 3.3. Pertsoneri eskainitako zerbitzuen hedapena**
 - 3.4. Krisi ekonomikoa eta dibertsifikazioa**
 - 3.5. Hazkunderari buruzko eztabaida**

3. PROIEKTU SOZIOENPRESARIAL HELDU BATERANTZ (2003-2013)

Mende berriaren hasierarako, Garrotxan desgaitasun psikikoak eta buruko gaixotasunak zituzten pertsona guztiek lana zuten, baldintza duinetan eta laguntza terapeutikoarekin. Baina kooperatiba merkatu berrietan lehiatzen hasita zegoen, eta horretarako ez zegoen behar bezala prestaturik.

3.1. KOOPERATIBAREN PROFESIONALIZAZIOA

"Ingelesa dakien jendea behar dugu" – esaldi horrekin laburbildu zuen Colónek enpresaren kudeaketan jauzi kualitatiboa emateko beharrari buruzko gogoeta. Ez zuen esan nahi zuzendaritzako kideek (bera buru) gaizki bete zutenik beren eginkizuna, baina kooperatiba merkatu berrietan lehiatzen hasia zen, eta enpresa-kudeaketan esperientzia zuten zuzendariak behar zituen.

2003an, Colónek kudeaketa ardura utzi eta zuzendaritza-talde berria kontratatu zuten. Aldi berean, bi entitate berri sortu zituzten: SAG fundazioa (1997an, zerbitzu terapeutikoa kudeatzeko); eta Sentit fundazioa (2004an, eta bertara eskualdatu zituzten kooperatibaren marka eta higiezinak). Asmoa zen enpresa-egitura sendoagoa eraikitzea, eta, aldi berean, proiektuaren helburu soziala zaintzea.

Zuzendaritza berriak kooperatibaren kudeaketa erabat profesionalizatu zuen: ekoizpena eta banaketa modu eraginkorragoan kudeatzeko sistema berriak txertatu zituen; banku-zorra birnegoziatu zuen, eta finantza-egonkortasun handiagoa eskaintzen zuten kreditu-baldintzak lortu; enpresari ikusgarritasun handiagoa eman zion... Halere, merkatuan lehiakorrak izatea oso zaila zen, eta zuzendaritzak eskala handiagoko ekonomia baterantz jo beharra proposatu zuen. Gaia oso delikatua zen. Arrakastaren oinarria esnearen kalitatea zen, baina etxaldean ez zeukaten lekurik behi gehiago ipintzeko eta ezinezkoa zen instalazioak handitzea (natura-parke batean baitzeuden). Esnea hirugarrenei erostea ere ez zen irtenbide ona, kostu gehigarria ordaintzeko ez baitziren gai izango eta esnearen kalitatea galtzeko arriskua zuten. Zer egin? Eskala handiagoko ekonomia bati uko egin? Zer ondorio izan zezakeen horrek proiektuaren bideragarritasun ekonomikoan?

Dilema horren aurrean, Fagedak honako apustua egin zuen: eskualdeko abeltzainekin aliantzak sortzea eta kooperatiban inplementatzen ari ziren prozesu berriak eurei jartzen laguntzea (kalitate-sistemak, esnea manipulatzeko prozesuak, etab.).

3.1. Kooperatibaren profesionalizazioa

Horrela lortu zuten esne litro gehiago izatea eta esnearen kalitateari eustea (gaur egun, erabiltzen duten esne guztiaren herena soilik ekoizten dute; gainerako bi herenak eskualdeko abeltzainek ekoizten dizkiete, *Cooperativa Lletera de l'Empordà* kooperatibaren bidez).

Mondragoneko kooperatiba askoren ezaugarri bat da dimentsioa lehia-faktorea den merkatuetan jarduten dutela. Dimentsioa lortzeko bi modu daude, elkarren osagarriak direnak: egituraren tamaina handitzea eta lankidetzak sakontzea. Azken hamarkadatan, kooperatiba gehienak asko handitu dira (horrek balio kooperatiboak praktikatzeko arazoak sortu ditu), baina Mondragoneko ezaugarri bereizgarriena kooperatiben artean garatutako lankidetzak maila da. Arlo horretan sormen handia eduki da, eta elkartasun mekanismo ugari zehaztu dira: Mondragon taldea eratzea (ia 100 kooperatiba biltzen dituena), erakunde komunak sortzea (adibidez, Mondragon Unibertsitatea), funtsak partekatzea, birmoldaketa ekonomikorako mekanismoak bideratzea, bazkideak birkokatzea... Zalantzarik gabe, "interkooperazioa" oso garrantzitsua izan da garaian garaiko erronkei erantzuteko eta enpresa kooperatiboak garatzeko. Hala ere, etorkizunera begira beharrezkoa izango da logika horietan beste jauzi kualitatibo batzuk ematea, baita logika horiek beste eragile batzuekin hedatzea ere. Arizmendiarrietaren hitzak oroituz, aurrera egin "elkartasunaren bidez, bakarka egin beharrean" (avanzar "en solidario, en lugar de en solitario").

Fagedak modu horretan lortu zuen eskala handiagoko negozioa, eta, horri esker, tokiko merkatuan presentzia irabaztea. Are gehiago, banaketa-kate handi batzuekin ere lehen kontratuak lortu zituen. Jogurtak ondo saldu ziren eta arrakasta horrek domino-efektua izan zuen: salmenten fakturazioa asko igo zen, irabazi asmorik gabeko enpresa izanik etekin guztiak kooperatiban inbertitu ziren, balantze ekonomikoak hobera egin zuen, bankuak proiektuaren kaudimenean konfiantza izaten hasi ziren, inbertsioak egiteko kreditu berriak eman zituzten, etab.

Enpresa-ekimen guztiak ez ziren ongi atera, baina, pixkanaka, proiektua hazkunde ziklo batean murgilduta zihoan, bai kuantitatiboki bai kualitatiboki. Terapia-arloko arduradun Carme Jordáren hitzetan, «bat batean dena nahi bezala ateratzen zen».

3.2. MARKA EZAGUNA BILAKATZEKO ERRONKA

Fagedaren ezaugarri interesgarrietako bat da bere komunikazio estrategia. Merkatuan lehiatzeko marka ezaguna bilakatu beharra zeukaten, eta hori oso modu berezian lortu dute.

Komunikazio-filosofiaren zutabe nagusiak sortzaileek jarri zituzten. Batetik, Katalunian beste inork erabiltzen ez zuen marka kontzeptua asmatu zuten («etxaldeko jogurta»), eta packaging desberdina diseinatu (tamaina eta forma bereziko ontzia, behi baten irudiarekin etxaldeko esne naturala erabiltzen dutela irudikatzeke, eta Garrotxaren mapa tokiko produktua dela adierazteke). Bestetik, erabaki zuten publizitatean ez inbertitzea eta zuzeneko komunikazioaren aldeko apustua egitea. Hasieran, dirurik ez zeukatelako, ondoren ohar-tu zirelako ezinezkoa zela multinazional handiekin publizitatean lehiatzea.

Halere, interesgarriena da zer diren adierazteko darabilten mezuak. Ororen gainetik, garbi zuten mezu publikoak koherenteak izan behar zirela proiektuaren helburu sozialarekin. Hori dela eta, erabaki zuten ez zutela komunikatuko enpresako langileek desgaitasun psikikoak dituztela. Colónen hitzetan: «Fagedan ez dago desgaiturik, baizik eta gaitasun desberdinak dituen jendea. Guk ez diogu desgaitasunari garrantzirik ematen, gure arreta beti pertsonen gaitasunetan jartzen dugu. [...] Esatea gure produktua erosi behar dela desgaituek egina delako, izan nahi dugun horrekin kontraesana litzateke». Horregatik, komunikazio komertzialean produktuen kalitatea azpimarratzen dute, eta mezu horrek bai sendotzen duela proiektuaren helburu humanoa, «gure jendeak sentitzen baitu jogurt bikaina egiteko gai dela».

Gaur egun, enpresa-munduan modan dago «gizarte erantzukizunaren» kontzeptua, eta marketin arloko espezialista batzuek iradoki diete ezaugarri berezi hori nabarmentzeko. Baina Fagedan uste dute hori proiektuaren zentzuaren aurka lihoakeela. «Ez dugu ezkututzen nor garen eta ez gara lotsatzen gure jatorriaz; harro gaude, eta prest gaude nahi duenari hori erakusteko eta azaltzeko, baina argudioak okertu gabe. Kalitate bikaineko jogurta egiten dugu, eta hori da garrantzitsuena marka komertzialari dagokionez».

Oinarri horien gainean eraiki zuten marka. Alabaina, banatzaile handien merkatuan saltzeko beharrezkoa zuten kontsumitzaile sektore zabalagoentzat ezagunak izatea, eta, hori lortzeko, komunikazio estrategia profesionalagoa garatzen hasi ziren.

3.2. Marka ezaguna bilakatzeko erronka

Publizitatean batere inbertsiorik egin gabe jarraitzen dute, baina hedabideetan beren presentzia modu aktiboan sustatzen dute: elkarrizketetan, erreportajeetan, albisteetan... (batez ere Katalunian, baina Espainiako estatuko telebista-programa entzutetsuetan ere lortu dituzte erreportajeak). Alde horretatik, aipagarria da Colónen gaitasun komunikatiboa. Bere agerraldi publikoetan oso modu erakargarrian transmititzen ditu Fagedaren filosofia eta jogurten kalitatea.

Bestalde, modu profesionalagoan kudeatzen dute sareko presentzia, online-komunitate bat sustatzeko. Horretaz gain, zenbait forotan ere parte hartzen hasi dira, eta prestigioa eman dien sari batzuk ere irabazi dituzte.

Nolanahi ere, sortu duten jarduerarik interesgarriena "Fageda Tours" da. Komunikazio zuzendari Albert Rieraren hitzetan, *«proiektua bere konplexutasunean azaltzeko modurik egokiena eta zintzoena da, pertsona desgaituak marketin negartia egiteko erabili gabe, eta argi azalduz zer dagoen marka komertzialaren atzean»*. Fagedara bisita gidatuak dira, eta arrakasta handia izan dute (2019an, 40.000 bisitari inguru izan zituzten, aldezturik ordainduta). Egia esan, *«bizipen esperientzia»* da; bisitariak bertatik bertara ezagutzen dituzte Garrotxako Natur Parke zoragarria, kooperatibaren instalazioak, langileak, produktuak, proiektuaren filosofia... Colónen iritziz, esperientzia horri esker bisitari asko proiektuaren «apostoluak» bihurtzen dira, «bezeroak» baino askoz gehiago.

Modu berezi horretan eraiki du Fagedak marka desberdin bat, ezaguna egin dena produktuen kalitateagatik eta esaten dutena eta egiten dutena bat datozelako. Adibide interesgarria da kooperatibetan behar dugun komunikazio-estrategiaz gogoeta egiteko. Zer gairela komunikatu nahi dugu? Nola izan koherenteak komunikatzen dugunaren eta kooperatiba gisa izan nahi dugunaren artean? Nola egin gure negozioen publizitatea, eta, aldi berean, diferentzial kooperatiboa positiboki irudikatzea lortu? Zer komunikazio-estrategia behar dugu nortasun kooperatiboa elikatzeko? Fagedako esperientziak ildo interesgarriak eskaintzen ditu gogoeta egiteko.

3.3. PERTSONEI ES-KAINITAKO ZERBITZUEN HEDAPENA

Emaitza ekonomikoek proiektuaren dimentsio soziala sakontzeko abagune ona eskaintzen zuten, eta aukera hori ongi baliatu zuten. Adibide zehatz gisa, etxebizitza zerbitzuen bilakaera azalduko dugu; halere, fase honetan alderdi sozial ezberdinak garatu zituzten.

Zehatz-mehatz, etxebizitzari loturiko zerbitzuak 1980ko hamarkadan hasi ziren, Fagedako langile batzuen egoera prekarioak hartaraturik. Lehen esperientzia pentsio batean garatu zen, baina gero jauzi kualitatiboa eman eta tutoretzapeko pisuen egoitza eraiki zuten, Katalunian lehenbizikoa. Halere, lantaldea aspaldian ari zen ohartarazten zerbitzuak hobetu eta hedatu behar zirela; esate baterako, baliabide berriak behar zirela kooperatiban lan-bizitza amaitu zuten pertsona nagusientzat. Behar horretatik sortu zen Casses egitasmoa, desgaitasunak dituzten adin nagusikoentzako egoitza.

Ekimenak zailtasun ugariri egin behar izan zion aurre; adibidez, bizilagun talde baten erresistentzia, zeinak proiektua behin baino gehiagotan gelditu zuen. Paradoxikoki, Fageda eskualdeko enpresa enblematikoenetako bat bihurtzen ari zen unean, ezusteko gatazka sortu eta argi bistaratu zen oraindik egiteko asko geratzen zela desgaitasunak zituzten pertsonak eskualdeko bizitza sozialean gizarteratzeko. Gestioa zaila izan zen, baina, azkenean, egoitza abian jarri zuten.

Hala, pausoz pauso, Fagedak etxebizitzarekin loturiko zerbitzu berriak sortu zituen: familiekin bizi ezin diren pertsonentzako bi egoitza, familiekin bizi direnentzat hainbat laguntza zerbitzu, diziplina anitzetako profesionalen taldea *full time*... Garrantzitsua da azpimarratzea Fagedak pertsona horien premia guztiei erreparatzen diela: etxebizitza, higiena, osasuna, aisialdia, herrian bizikidetz... (zentzu horretan bat egiten dute Arizmendiarrietak kooperatibismoa ulertzeko zeukan moduarekin, ez baitzuen soilik lan-esparrua aintzat hartzen, pertsonen bizitzako alderdi desberdinak baizik. Hausnartzeko ikuspegi interesgarria da). 2019ko datuen arabera, 57 pertsonak jasotzen dituzte etxebizitza zerbitzu horiek. Helburua da lan-esparrutik kanpo ere pertsona horiek duintasunez bizitzea, ahalik eta autonomia handienarekin eta eskualdeko bizitza sozialean integratuta.

3.4. KRISI EKONOMIKOA ETA DIBERTSIFIKAZIOA

2007ko krisia hasi zenean, egoera ekonomikoa errotik aldatu zen; jogurtaren kontsumoa bat-batean jaitsi eta merkatua polarizatu zen. Batetik, Danone marka zegoen, merkatuko lider nagusia; bestetik, prezio baxuko jogurtak, beren merkatu-kuota nabarmen igo zutenak. Zer egin? Nola izan lehiakorrak merkatu gero eta polarizatuago batean? Nola lortu errentagarritasun nahikoa lehiakideek prezioak jaisten ari zirenean?

Paradoxikoki, krisi garaian Fagedak salmentak handitu zituen eta merkatuan bere posizioa hobetu zuen. Zehazki, Kataluniako hirugarren jogurt-marka izatera iritsi zen (Danoneren eta banatzaile handien atzetik), publizitate komertzialik egin gabe eta prezio garestiagoei eutsita (Mercadonak 50 zentimoan saltzen zuen jogurt-sorta, Danonek euro batean eta La Fagedak 1,50 euroan). 2013ko datuen arabera (urte horretan hasi zen sektorea krisitik ateratzen), Kataluniako familien % 20k kontsumitzen zituen Fagedako produktuak (2 milioi kontsumitzaile baino gehiago). Jauzi handia zen salmenta kopuruari dagokionez.

Arrakasta hori azaltzen duten hainbat faktore daude. Batetik, erabaki garrantzitsu guztietan negozio estrategiaren eta helburu sozialaren arteko koherentzia asko zaindu dute. Enpresa eredu oso koherentea zuten eraikia; krisi garaian irizpide horri eutsi zioten, eta euren kontsumitzaileek hori saritu egin dute. Bestetik, negozio estrategiari dagokionez, gako garrantzitsua dibertsifikazioaren aldeko apustua izan da. Xeheki, jogurt naturalaz gain bestelako aukerak ere merkaturatu dituzte: azukreduna, gaingabetuak, grekoa, likidoak... Promozio berri guztiak ez dira arrakastatsua izan, baina dibertsifikazioari esker eskaintza zabaltzea eta salmentak handitzea lortu dute. "Merkatu-hobi" berrietan ere saltzen hasi dira, izozki eta marmeladekin adibidez. Marmeladen esperientzia azalduko dugu, ondo islatzen baitu Fagedan zein erronka izan dituzten krisiari aurre egiteko (izozkien esperientzian ere badira gogoetarako pasadizo interesgarriak, baina ez dugu azalduko testua gehiegi ez luzatzeko).

Marmeladen negozioa enplegu-arazo baten karietara sortu zen. Fagedak bazeukan basoberritzerako landare-haztegi bat (ikuspuntu terapeutikotik lan-esparru oso garrantzitsua, jogurt-fabrikari lan egiteko gai ez ziren pertsonen baitziharduten bertan). Kooperatibaren negozio errentagarrietakoa izana zen, baina krisiaren ondorioz emaitza negatiboak zituen, eta etorkizuneko aurreikuspenak ere txarrak ziren. Zer egin? Balio terapeutikoa zuen jarduera ez-errentagarri horri eutsi? Zer lehenetsi behar zen, negozio ikuspegia ala ikuspegi soziala? Nola egin aurre horrelako errealitate bati izaera sozioenpresariala duen proiektu batean?

3. PROIEKTU SOZIOENPRESARIAL HELDU BATERANTZ (2003-2013)

Fagedak negozioia ixtea erabaki zuen, ez baitzen ekonomikoki sostenigarria. Bestalde, erabaki zuten berotegia beste lan-jarduera baterako erabiltzea. Proiektuaren egitasmo sozialarekin guztiz bat zetorren erabakia zen, baina negozio bideragarri batean zehaztu behar zen. Hala, fruituak eta barazkiak ekoizten hasi ziren, marmelada produktu posibletzat irudikatuta. Ordura arteko negozio-ereduari jarraituz, sukaldari maisu bat kontratatu zuten kalitatezko produktuen katalogoa sortzeko eta marka-kontzeptu berri bat asmatu; kasu honetan, «uztartzea» (“maridaje”, gaztelaniaz). Zehatz-mehatz, artisau eran egindako marmeladak eskainiko zituzten merkatuan, kalitate goreneko fruta propioekin eginak, eta, bereizgarri gisa, arrain, haragi edo gaztarekin uztartzeko baliagarriak izango zirenak. 2013an hasi ziren marmeladak merkaturatzen, oraingoz negozio errentagarria da, eta etorkizunera begira aurreikuspen onak ditu (2019an, 41.000 kg marmelada ekoitzi dituzte).

Arizmendiarrietak zioenez, *«kooperatiben etorkizuna ez da irautea, baizik eta beren burua berrasmatzea»*. Hain zuzen ere, Fagedako esperientzia oso interesgarria da bi arrazoi ezberdinengatik: batetik, egoera ekonomiko konplexuetan ere jakin dutelako negozioak berrasmatzen eta aukera berriak bilatzen; bestetik, enpresa-erronkei heltzeko orduan, proiektuaren zentzu humano eta soziala ere jarri dutelako erronkaren erdigunean.

Paralelismo bat eginez, esan genezake Mondragoneko mugimendu kooperatiboak erroka bikoitza duela etorkizunera begira. Batetik, agertoki ekonomiko lehiakor eta ezegonkor honetan, jokoan dago enpresa kooperatiboen bideragarritasun ekonomikoari eustea. Bestetik, identitate kooperatiboan sakondu behar da, balio eta xede kooperatiboan. LANKIn (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegian) uste dugu funtsezkoa dela izaera kooperatiboan sakontzea eta kooperatibismo kontzientzeari baterantz jotzea iraunkortasun ekonomikoa lortzeko. Fageda horren adibide dugu.

3.5. HAZKUNDEARI BURUZKO EZTABAIDA

Bizirik ez ezik, proiektu gisa sendotuta irten zen Fageda krisitik. 2013. urterako, eskualdeko enpresa nagusienetakoa zen: bost negozio zituen (lorezaintza, behi-haztegia, esnekien fabrika, marmeladak eta izozkiak), 14´8 milioi euroko fakturazioa zuen eta 299 langile (160 desgaitasun-ziurtagiri medikoarekin).

3.4. Krisi ekonomikoa eta dibertsifikazioa

3.5. Hazkundeari buruzko eztabaida

Hala ere, egiturazko arazo batzuk zituen. Doi-doi, jogurt-instalazioa zaharkituta ari zen geratzen. 55 milioi jogurt-unitate fabrikatzen zuen urtean, ekoizpen-gaitasunaren muga-mugan zegoen, eta instalazioaren kolapsoak kolokan jar zezakeen proiektu osoa. Egoera hark berehalako erantzuna eskatzen zuen, eta zuzendaritzak beste jauzi bat ematea proposatu zuen. Zehazki, jogurt fabrikaren produkzio ahalmena hirukoiztuko zuen inbertsioa egitea. Anbizio handiko enpresa-proposamena zen, baina barne-eztabaida bizia eragin zuen, batez ere zuzendaritzaren eta fundatzaileen artean. Sakon-sakonean, Fageda proiektu sozioenpresarial gisa irudikatzeke bi eredu desberdinen arteko eztabaida azaleratu zen.

Hainbat tirabiraren ondoren, kooperatibako gobernu-organoak erabaki zuen zuzendaritza-kontseilua kargugabetzea. Zalantzarik gabe, zuzendaritza hark lortu zuen negozioa profesionalizatzea eta enpresa-proiektua sendotzea. Baina, orain, gobernu organoari iruditu zitzaion kooperatibaren etorkizuna bere zentzu soziale-tik urruntzen ari zela, eta komenigarria zela zuzendaritza aldatzea.

Hona hemen pasarte horren inguruan Colónek eginiko hausnarketak: «*Enpresa-arloaren eta gizarte-arloaren arteko kontraesana berezkoa du proiektu honek; sortu zenetik dago. Zalantzarik gabe, enpresa-arrakasta da botikarik onena gure langileentzat, baita niretzat ere. Enpresa arrakastatsu batean lan egiteak askoz gehiago asebetetzen du erdipurdiko enpresa batean lan egiteak baino. [...] Baina arrakasta ekonomiko eta sozialak ekar dezake hazkundea neurrigabeki bilatzea, eta sentitu dut gure proiektuaren zentzua bertan behera gera zitekeela*».

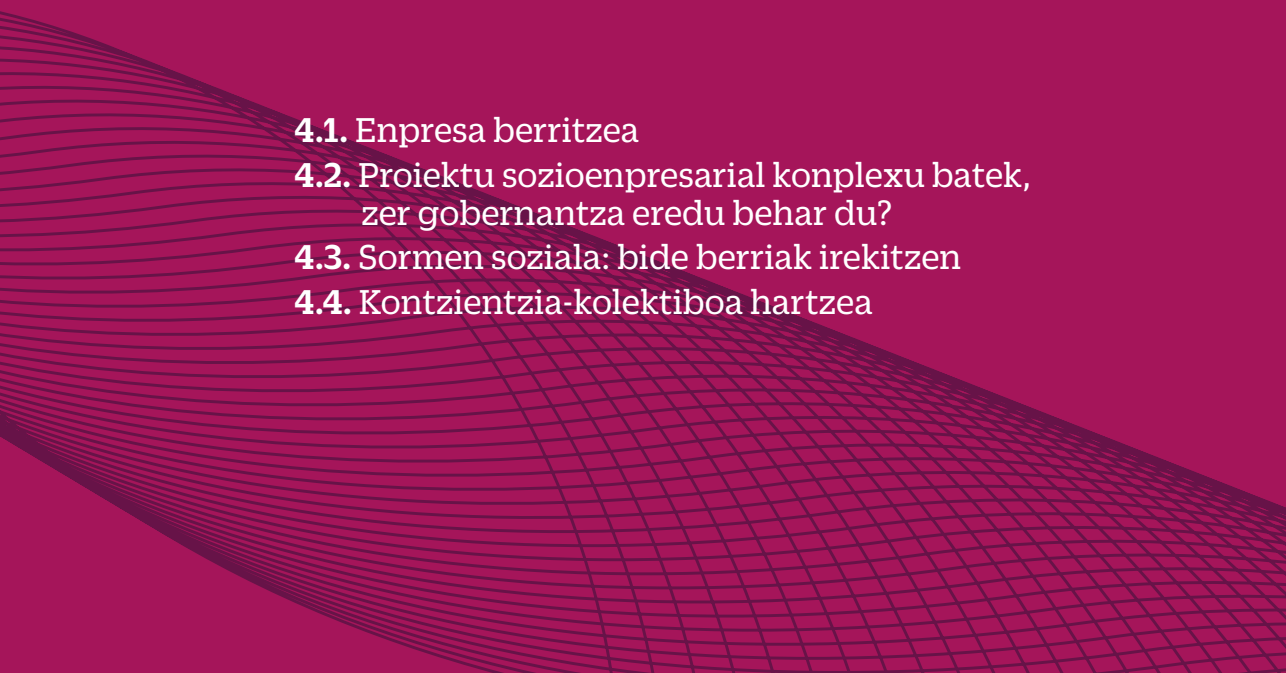
Mondragonen kooperatibismoan hazkundeari buruzko hausnarketa garrantzitsua laurogeita hamarreko hamarkadan gertatu zen. Ekonomiaren globalizazioaren aurrean, kooperatiba industrialek nazioartekotzearen aldeko apustua egin zuten. Gaur egun, adostasun handia dago nazioartekotzea enpresa estrategia egokia izan zela ebaluatzean, baina, bestalde, balio kooperatiboak uztartzeko orduan kontraesanak ere eragin ditu; oraindik erantzun gabeko zenbait kontraesan.

Fagedan, 2013an, erabaki zuten Cristobal Colón izendatzea kooperatibako zuzendari nagusia, 10 urtez ardua horretatik aldentuta egon ondoren. Izan ere, hazkundeari buruzko eztabaidak etorkizunari begira behar zuten lidergo motaren inguruko barne-hausnarketa eragin zuen. Testuinguru horretan, gobernu organoak kontsideratu zuen uneko erronka nagusia proiektuaren zentzua zaintzea zela, eta Colón zela prozesu hori gidatzeko pertsona egokiena.



4

ETORKIZUNEKO
PROIEKTU SOZIOENPRE-
SARIALA PRESTATZEA

- 
- 4.1. Enpresa berritzea
 - 4.2. Proiektu sozioenpresarial konplexu batek, zer gobernantza eredu behar du?
 - 4.3. Sormen soziala: bide berriak irekitzen
 - 4.4. Kontzientzia-kolektiboa hartzea

4. ETORKIZUNeko PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

Colónek honako hau ohartarazi zuen zuzendaritza exekutiboa berriz bere gain hartu zuenean: *«Ni ez naiz enpresaria, ni psikiatra naiz. Egoerak behartuta itzuli naiz kudeaketa operatibora. Proiektu honek sortzaileengandik harago joan behar du, autonomiaz hegaz egin. Horixe izango da gure helburu nagusia datozen urteotan».*

Hala hasi zen etapa berria. Helburu nagusia proiektu sozioenpresariala sortzailek gabeko etorkizun baterako prestatzea zen. Hala ere, bazituzten aurre egin beharreko beste erroak espezifikokoak ere: lehenik, kooperatibaren instalazioak berritzea, enpresaren lehiakortasunari eusten jarraitzeko; bigarrenik, etorkizunari begirako egitura instituzional egokia birpentsatzea; hirugarrenik, kontzientzia hartze kolektiboa sustatzea, sortzaileen erreleboa egikaritzeko. Horrela hasi zen proiektuaren berrikuntza enpresarial, instituzional eta soziala ekarriko zuen zikloa.

4.1. ENPRESA BERRITZEA

Fagedak negozio errentagarria zuen, baina esnekien fabrika ekoizpen-gaitasunaren muga-mugan zegoen. Lehenbailehen berritu beharra zegoen, enpresa-azpiegitura lehiakorra mantentzeko.

Lehen pausoa "lursailaren berriztatze urbanistikorako plana" egitea izan zen, kontuan izanda bai kooperatibaren premiak eta bai natura-parkeko ingurumen araudiak. Negoziazio konplexuen ondoren, Kataluniako Gobernuak onartu zuen instalazioak berriztatze plano.

Tramite administratiboa gaindituta, 2013an inbertsio-plan handi bati ekin zioten. Instalazioak goitik behera modernizatu zituzten: ekoizpen-fabrika, hozkailu-biltegia, marmelada-labea, energia modu jasangarrian ekoizteko biomasa-galdara (1 MW potentzia termikokoa), araztailea, enbalatzeko makina, etxalde ondoko 40 hektareako lursaila erosi zuten (espero gabeko aukera hori sortu zen eta erostea erabaki zuten)... Guztira, 2013tik 2019ra 20 milioi eurotik gora inbertitu dute instalazioetan, eta 2021erako 27.455.900 euroko inbertsioak egitea aurreikusi dute. Diru asko da; kontuan hartu behar da kooperatibaren urteroko fakturazioa 23 milioi ingurukoa dela.

Orain arteko enpresa-emaitzek balioztatu dituzte eginiko inbertsioak: 2019an, 90 milioi jogurt eta postre ekoiztu zituzten; Kataluniako milioi bat etxetara saldu zuten (2,5 milioi kontsumitzaile inguru), eta salmenten fakturazioa 23,7 milioi eurokoa izan zen. Gaur egun, Katalunian markako jogurt salduena da.

4.1. La renovación de la empresa

4.2. Proiektu sozioenpresarial konplexu batek, zer gobernantza eredu behar du?

«Gure posizioa sendoa zen, eta joera oso positiboa, baina etorkizunerako hazkuntza-ildoak marrazten hasi beharra geneukan. Instalazio berriei esker, jauzi kualitatiboa eman dugu [...] Instalazio berrien helburua ez da ekoizpena handitzea, baizik eta ekoizpen kopuru bera egitea baina berme teknologiko gehiagorekin eta eraginkortasun handiagoarekin, merkatuko azken teknologiak eskuratu ditugu-eta [...] Instalazio berriei esker, jauzi kualitatiboa eman dugu, baina artisauek izaten segituko dugu, gure kontsumitzailearen aurrean autentikotasunaren konpromisoari eusteko. Hori da, eta izan behar du, gure proposamenaren gakoa».

Inbertsio horiekin, etorkizunari begira prestatutako azpiegitura lortu dute. Asmoa, batik bat, negozioaren garapen kualitatiboa da.

4.2. PROIEKTU SOZIOEN-PRESARIAL KONPLEXU BATEK, ZER GOBERNANTZA EREDU BEHAR DU?

2012ko barne-eztabaidan Colón ondorio batera iritsi zen: sortzaileak ziren oraindik proiektuaren «bihotzaren» zaintzaile nagusiak. Hortaz, beharrezkoa zen beste egitura instituzional bat eraikitzea, sortzaileak desagertu ondoren proiektuaren ikuspegi sozioenpresariala bermatzeko.

Une hartan, hiru entitate juridikoren inguruan antolatuta zeuden: Fageda SCCL lan-kooperatiba, SAG Fundazioa eta Sentit fundazioa (Fageda Fundació izen berria hartu zuen). Horren gainean ekin zioten berrikuntza instituzionalari.

Hainbat esperientzia aztertu ondoren, lehenik, erabaki zuten Fageda Fundazioa izatea proiektuko gobernu-organo nuklearra. Erabaki horren oinarrian gogoeta bat zegoen: proiektu sozio-ekonomiko konplexu baten lidergoa hartzeko gai zen gobernu-organoa behar zuten. Colónek inspirazio gisa Platonen gobernu onenaren ideia hartu zuen; hau da, «*pertsona jakintsu eta eskuzabala*»ek eraturiko gobernu delata aukera posiblerik onena (Arizmendiarrietaren pentsamenduarekin bat datorren ideia da; haren hitzetan, «*demokrazia kooperatiboaren funtsa da une bakoitzean ongien prestatuta daudenek bete behar dituztela gobernu-funtzioak*»). Erabaki zuten Fundazioaren Patronatua zela aukera horretara gehien hurbiltzen zen organoa.

4. ETORKIZUNeko PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

Zergatik? Patronatuaren osaera da gakoa. Proiektuko pertsona erreferenteek (Cristóbal Colón eta Carmé Jordá) eta negozio eta zerbitzu sozialetako kanpo-adi-tuek osatzen dute Patronatua. Hau da, organoak kanpo-adituen begirada du, eta horrek ezagutza, esperientzia eta kudeaketarako gaitasuna eranstean dizkio proiektuari. Gainera, proiektuaren bi arloak txertatuta daude organoaren osaeran, hala enpresa dimentsioa nola dimentsio soziala.

Colónen hitzetan: «Gure misioa oso konplexua da, bi errealitate oso desberdin, konplexu eta kontraesankor biltzen baititu. Ez da erraza orekari eustea, gure lehen mandamentua betez (proiektuaren alderdi soziala) gure bigarren mandamentua arriskuan jarri gabe (proiektuaren alderdi ekonomikoa). Arriskua dago alderdi ekonomikorantz lerratu eta emaitzetan bakarrik zentratzeko, edo, bestetik, paternalismoan erortzeko (...) "Irabazi asmorik gabeko" fundazioaren aukera juridikoa ez da onena, baina bera da helburuak betetzeko hobekien egokitzen zaiona. Alde horretatik, fundazioaren gobernu-organoa, Patronatua, sendoagoa eta berme handiagokoa da kooperatibistek bere osaturiko Organo Errektorea baino». Gogoeta horiek oinarri hartuta, erabaki zuten aurrerantzean fundazioa izango zela proiektuaren gobernantza antolatzeko entitate nuklearra.

Mondragoneko kooperatibismotik begiratuta, kooperatiba ez-industrialetan ohikoa da kontseilu errektoreko kide batzuk langile-bazkideak ez izatea (Eroski, Laboral Kutxa, Mondragon Unibertsitatea, Lagun Aro, Ikerlan...); aldiz, kooperatiba industrialetan ez da ohikoa. Aukera horren potentzialtasuna ez da esploratu kooperatiba industrialetan. Besteak beste, interkooperazioa praktikatzeko aukera bat da.

Fagedan, gainera, patronatuaren inguruan kontraste organo zabalagoa (Xarxa Fageda) sortu dute, negozioen eta gizarte-zerbitzuen arloko pertsonekin. Entitate juridiko formalik gabeko organoa osatzen dute, patronatuari kontraste gisa balio diona eta patronatuaren berrikuntza bermatzeko bide naturaltzat jotzen dena.

Dena den, egitura horretan oraindik funtsezkoa da Colón. Une batean, bi zuzendari nagusik osatutako organo exekutiboa sortzea pentsatu zuten (alegia, negozio zuzendaria eta zuzendari soziala duen organo exekutibo bat sortzea), zuzendaritza kontseiluak ere proiektuaren bi dimentsioak barnebildu zitzaizkion. Planteamendu erabat berritzailea zen, baina praktikan garatu gabe geratu da. Une honetan, batez ere Colónen errelebo naturala prestatzen ari dira. Zehazki, Silvia Dòmenech ari da bere gain hartzen funtzio hori.

Bigarrenik, kooperatibaren figura juridikoa ere aldatu zuten. 2015ean, Fageda SCCL lan elkartuko kooperatiba izateari utzi eta kontsumo-kooperatiba bihurtu zen. Aipatutako arrazoiak bi dira: batetik, zerbitzu terapeutikoak hedatu ahala, beren desgaitasun-mailagatik lanik egin ezin zuten pertsona asko gehitu ziren proiektura, eta horrek kooperatiben legeak ezartzen dituen bazkide langileen

4.2. Proiektu sozioenpresarial konplexu batek, zer gobernantza eredu behar du?

ehunekoa ez betetzea ekarri zuen. Aldiz, kontsumo-kooperatiba bihurtuz gero, pertsona horiek proiektuan segitzeko aukera zuten, bazkide kontsumitzaile gisa.

Bestetik, gobernantza-eredu berriaren funtsezko ideia enpresa-jardueraren erabakiak Fageda Fundazioari helaraztea zen. Negozioaren konplexutasuna eta kooperatibako bazkideen ezaugarriak kontuan harturik, kooperatiban hartzen ziren erabakiak birplanteatzea komeni zela uste zuten. Proposamena zen desgaitasunak dituztenen bizitzarekin zerikusia duten gaiak kooperatibako bazkideek erabakitzea (etxebizitza, aisialdia, osasuna, herriko bizitzan integratzea, etab.), eta Fundazioaren esku geratzea enpresa-jarduerarekin zerikusia duten erabakiak.

Ezohiko kasua da. Baliteke lan elkartuko kooperatiba bat kontsumo-kooperatiba bihurtzen den kasu bakarra izatea, eta prozesua oso konplexua izan zen arlo juridiko, finantzario eta administratibotik. Esaterako, kooperatiben legearen arabera, kooperatiba baten likidazioa egitean, haren aktiboak kooperatiben federazioaren esku geratu behar dira zuzenean. Aldiz, Fagedan beste kooperatiba bati pasatu nahi zizkieten aktibo eta pasibo guztiak, eta hori ez dago legean aurreikusita. Colónen iritziz, aldaketa horiek guztiak onartzea lortu dute federazioak eta gobernuak ulertu dutelako aldaketaren helburu nagusia proiektuaren xede soziala bermatzea dela, eta ez kontrakoa.

Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik, aldaketa horrek konnotazio oso garrantzitsuak ditu, bazkideak Fundazioko besteren konturako langile bilakatzea eta kooperatibako bazkide kontsumitzaile bilakatzea baitakar. Bestela esanda, langile bazkideen figura desagertzen da. Hain zuzen ere, Mondragonen ezaugarri berezietakoa da sektore guztietan langile bazkideen kooperatibak sortzeko hautua egin izana. Adibidez, Eroski kontsumo-kooperatiba berezia da, bazkide kontsumitzaileak eta langile bazkideak baititu, eta % 50ean parte hartzen dute batzarrean eta gobernu-organoan. Fagedan proiektuaren zentzu sozialari garrantzi handia ematen diote, baina badirudi eredu kooperatiboari ez diotela ematen Mondragonen ematen zaion garrantzia. Colónen hitzetan, ostera, «*garbi geneukan ez geniola uko egin nahi gure sorrerako DNA kooperatibistari*»; eta, egiazki, bazkide kontsumitzaileen batzarrak urteko jarduerarik garrantzitsuenetakoa izaten jarraitzen du. Aldea da bazkide langile figura desagertu egin dela eta negozioarekin loturiko erabakiak kooperatibatik kanpo utzi dituztela. Proposamen horiek ez lukete lekurik Mondragoneko kooperatibetan.

Nolanahi ere, bi esperientziek partekatzen dugu antolaketa instituzionala ikuspegi sozioenpresarial batetik hobetzeko nahia. Mondragoneko kooperatibetan erronka hori honako elementu hauetan zehazten da: organoen ikuspegi sozioenpresariala sakontzea, ardurak dauzkaten pertsonen profil tekniko eta kooperatiboaren sendotzea, organoetarako kideen hautaketa prozesuak hobetzea, balio kooperatiboetan oinarrituriko kultura elikatzea, proiektu kolektiboarekiko erantzukizun partekatua indartzea, etab.

4. ETORKIZUNeko PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

Fageda arlo instituzionalean bere burua berrasmatzen ari da. Helburua da enpresa konplexua kudeatzeko eta proiektuaren «bihotza» zaintzeko balio duen egitura instituzionala sortzea. Berrikuntza instituzionalaren adibide praktikoa da, gaur egungo dilema konplexuen inguruan eraikia. Bere ekarpen eta kontraesanekin, esperientzia praktikoa bat ari da garatzen, aztertze oso interesgarria.

4.3. SORMEN SOZIALA: BIDE BERRIAK IREKITZEN

Proiektua berrizatzeko prozesua ez da soilik gauzatu esparru enpresarial eta instituzionalean. Ziklo hau oso sortzailea ari da izaten proiektuaren dimentsio sozialaren garapenean ere. Adibide gisa, garatutako ekimen batzuk aipatuko ditugu^[1].

- **Servei d'Integració a la Comunitat**¹. 2007an Colónek proposatu zuen desgaitasun psikikoak zituzten pertsonak enpresa arruntetan txertatzeko eskualdeko organoa sortzea, eta, azkenik, 2012an gauzatu zen. Fagedak enpresei behar duten prestakuntza eta laguntza eskaintzen die. 2019ko datuen arabera, desgaitasunak dituzten 36 pertsona ari dira eskualdeko enpresetan lanean.
- **Servei de Teràpia Ocupacional** % 65etik gorako desgaitasun psikikoa duten pertsonentzat sorturiko zerbitzua da. Duela gutxi, Rebost de La Fageda izeneko ekimena sortu dute; arreta terapeutikoa eta lana uztartzen dituen ekimena. Zehazki, baratzeak zaindu eta bazkide kontsumitzaileentzako denda kudeatzen dute. 2019an 65 pertsona ari ziren proiektu horretan parte hartzen, eta haientzat jauzi kualitatibo handia izan da.
- **Lan aurreko zerbitzua**. 2019ko martxoan abiatu zuten buru-nahasmendu larriak dituzten pertsonentzako ekimen hau (adibidez, droga-mendekotasunen ondorioz nahasmendu mentalak dituzten gazteentzat). 36 hilabeteko programa da, eta helburu nagusia da lan-munduan sartzeko ohitura jakin batzuk eta autonomia bereganatzea. 2019an, 12 pertsonak jasotzen zuten zerbitzua.

[1] Atal honetako datuak honako txostenetik atera dira: Fageda Fundació (2020), La Fageda i el ser context.

4.2. Proiektu sozioenpresarial konplexu batek, zer gobernantza eredu behar du?

4.3. Sormen soziala: bide berriak irekitzen

- **El Faig de La Fageda.** Garrotxako Ongizate Sozial Partzuergoaren eskariz sortu zen ekimen hau. Partzuergoak ikasketarik ez duten eta bazterkeria arriskuan dauden gazteekin egiten du lan (eskualdera iritsi diren gazte immigranteak dira haietariko asko). 2011n Fagedari eskatu zioten gazte horiek beren instalazioetan onartzeko, ez baitzuten baliabide propiorik. «*Proposamen hura erloju-bonba bat iruditu zitzaigun; ez genekien gure laguntza-zerbitzua horretarako prest ote zegoen. Ongi ezagutzen genituen Fagedan lan egiten duten kolektiboak, baina talde haren kasuistika guztiz arrotza zitzaigun*».

2012an lehen proiektu pilotua egin zuten, 11 gazterekin 6 hilabetez zehar. Balorazioa positiboa izan zen, eta sorturiko dinamikari jarraipena emateko *El Faig de La Fageda* sortu dute (2019an). Helburua da lan-munduan txertatzea bazterkeria sozialerako arriskuan dauden kolektibo askotarikoak (immigranteak, genero-indarkeria jasan duten emakumeak, iraupen luzeko langabeak, ikasketarik gabeko gazteak eta abar). Gaur egun, 26 profesionalak dihardute ekimen horretan, eta 3 urteko programa bat eskaintzen diete parte-hartzaileei. Proiektu honekin bide berri bati ekin diote, bazterkeria arriskuan dauden kolektibo berrietara hedatu baitute Fagedaren helburua.

Proiektuaren «balantze soziala» egiten badugu (legeak kooperatibei eskatzen dizkien «txosten ez-finantzario»-en antzekoa), lorturiko emaitzak oso esanguratsuak dira:

- 2019an, eskualdeko bosgarren enpresa zen pertsona kopuruari dagokionez. Desgaitasun-ziurtagiria zuten eta bazterkeria sozialerako arriskuan zeuden 291 pertsonari ematen zieten zerbitzua; Fundazioak 165 soldatapeko langile zituen; beste 36 eskualdeko enpresetan ari ziren lanean, eta 80 terapia zerbitzuen «erabiltzaileak» ziren. Guztira, 437 lagunek osatzen zuten Fageda.
- 2019an administrazio publikotik diru-laguntzen bidez jaso zituzten 1,7 milioi euroen truke 10,8 milioi euroko ekarpena egin zioten (zerga, kotizazio eta zerbitzu sozialen prestazioekin). Alegia, 9 milioi euroko ekarpen positibo garbia egin diote Administrazio publikoari.
- Kontzienteki eta aktiboki ari dira sustatzen eskualdearen garapen ekonomikoa. Adibidez, Fundazioak 2019an erosketetarako erabilitako 16,2 milioi euroetatik 10,5 Gironako enpresetan gastatu dituzte (3 milioi Garrotxako enpresetan).
- Bestalde, eskualdeko ehun sozialari egiten dioten ekarpena dago. Tokiko 50 erakundek jasotzen dituzte Fagedaren dohaintzak. Adibidez, 2019an 464.000 jogurt eman zizkieten dohaintzan pobrezia-egoeran dauden pertsonen laguntzen dieten kolektiboak.

4. ETORKIZUNeko PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

- Azkenik, proiektuaren ingurumen-politika aipatuko dugu: instalazio berriei esker, etxaldeko ur-kontsumoa % 40 murriztu da; biomasa-galdarari esker, % 4 murriztu da propano gasaren kontsumoa; araztaileari esker, sortzen dituzten hondakin-uren % 100 tratatzen dituzte; kontsumitzen duten energia gutzia iturri berriztagarrietatik dator; gaikako bilketa ezarri dute etxalde osoan, hondakinak nabarmen gutxitu, etab.

Gaur egun, enpresa gehienak gizarte erantzukizuna ari dira txertatzen euren kudeaketan. Enpresak etikoak izan behar diren ideia kooperatiboa asko zabaldu da enpresa munduan. Datuen alderaketa kuantitatiboak egin gabe, Fagedaren alderdi interesgarriena da enpresaren funtzio soziala ulertzeko modua «erantzukizun soziala» kontzeptutik askoz harago doala. Proiektuak helburu soziala du, eta enpresa helburu hori lortzeko bitarteko gisa ulertzen dute. Helburu sozial hori enpresa-jardueraren erdigunean dago, proiektuaren iparrorratz nagusia da, eta horrek enpresa egiteko eta izateko modu berezia sortu du (errentagarritasun ekonomiakorekin zorrotz izateari utzi gabe). Ikuspegi hori erabat bat dator Arizmendiarrietak enpresa kooperatiboa ulertzeko zeukan moduarekin.

4.4. KONTZIENTZIA KOLEKTIBOA HARTZEA

Fageda proiektua ezaguna da jada eskualdean. Sortzaileak dira erreferente karismatikoak, baina pertsona horien bizi-zikloa amaitzeaz dago. Colónek zuzendaritza bere gain hartu zuenean garbi adierazi zuen zen bere helburu nagusia: proiektua sortzaileetatik harago iritsiko zela bermatzea.

Nola lortu hori? Fagedaren apustu nagusia da kolektibo osoak proiektuaren oinarri ideologikoen gaineko kontzientzia hartzea. Colónen hitzetan, «*proiektuaren alderdi ideologikoen gogoetan sakontzea. Denok kontziente izan behar dugu egiten dugunaren funtsaz*».

Neurri batean, Colónen hitzak gogora dakarkigute J.M. Otaegik (Mondragon Taldeko presidentea zela, 2003 urtean) «*Esperientzia kooperatiboaren zentzuari buruzko gogoeta-prozesua*»-n esandako hitzak. Hitzez hitz: «*Nahiko maiz entzuten da Korporazioan ez dagoela eztabaida kooperatiborik eta I. Kongresuan onartu genituen printzipio kooperatiboetatik gero eta urrunago dagoen zentzu pragmatikoago nagusitzen ari dela. (...) Esperientziaren helburua zen horretatik urruntzen ari al gara, hau da, pertsona kooperatiboagoa eta solidarioagoa sustatzen? Ahazten ari ote zaigu nolako*

4.3. Sormen soziala: bide berriak irekitzen

4.4. Kontzientzia-kolektiboa hartzea

indarra daukan hezkuntzak gure kooperatibismoaren printzipioak elikatzeke eta sustatzeko? Komenigarria litzateke eztabaida bat bideratzea ideien ikuspegi horretatik?».

Zentzu horretan, Fagedan kontzientzia hartze prozesua oso baliagarria ari da izaten erronka ezberdinei erantzuteko. Lehenik, kolektiboan proiektuaren oinarri ideologikoak indartzeko. Bigarrenik, etorkizunari begira norantz joan nahi duten kolektiboki irudikatzeke. Hirugarrenik, laguntzen ari da bai kolektibotik lidergo berriak loratzen, bai kanpoko «profesional oso onak erakartzen, proiektuaren xedearekin maitemindu direnak nahiz eta soldataren erdia irabaziko duten. Profesional kualifikatuak dira, ohiko enpresetan lan egiteaz nekatu eta bizitzan zer egiten ari diren bere buruari galdetu diotenak». Hain zuzen ere, Mondragoneko kooperatibetan puri-purian dagoen gaia da lanpostu kualifikatueterako eta ardura postueterako "talentua" nola erakarri eta mantendu. Fagedako esperientzia da proiektuaren zentzuan sakontzea lagungarria izan dela talentua eta talantea duten pertsonak promozionatzeko, mantentzeko eta erakartzeko.

LANKIk (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoari buruzko ikertegiak) beti azpimarratzen du hausnarketa eta hezkuntza kooperatiboa ezinbestekoak direla oinarri sendoko proiektu sozioenpresarialak eraikitzeke. Funtsezkoa da proiektuko protagonista izango den «subjektu kooperatiboa» etengabe elikatzea. Eroskiko zuzendari nagusi Agustin Markaideren hitzak gogora ekarriz: «Edo kolektibo eta zuzendari kooperatiboak sortzen ditugu, edo, besterik gabe, juridikoki kooperatibak diren sozietateak izango ditugu. Gogoeta kooperatibora ohituriko kolektiboak behar ditugu, eta ez da nahikoa bazkide kontzientziadunen % 20 bakarrik izatea; gutxienez % 80 izan behar luke. [...] Kooperatibetan ezinbestekoa da kolektiboaren erabakiak interes kolektiboek, zorrotasunak eta erantzukizunak, etorkizuneko begiradak eta ikuspegi sozialak (enpresaren eragina ingurunean, parte hartzea enpresan) etengabe modulatzeko».

LANKI ikertegian uste dugu horrek ezinbestean eskatzen duela gogoeta eta hezkuntza kooperatiboa prozesu sistematiko eta iraunkor gisa ulertzea. Kontua ez da noizbehinka ekintza formatibo batzuk egitea, baizik hausnarketa kooperatiboa kudeaketa sisteman txertatzea, ikuspegi integral eta epe luzerako begiradarekin. LANKI ikertegian logika horretatik diseinatzen ditugu hausnarketa eta hezkuntza prozesuak. Arizmendiarrietak zioen bezala, balio kooperatiboak etengabe landu behar dira, ideologikoki eta praktikoki; bestela, itzali egiten dira.

Fagedan ziklo bat amaitzen ari da, eta sortzaileek erretiroa hartzean etapa berria hasiko da. Atal hau amaitzeko, Colónen gogoeta batzuk jasoko ditugu; orain arte lorturikoari eta etorkizunari begira mantendu beharko litzatekeenari buruz egindako gogoetak.

«Gaur egun, proiektu enblematikoa bilakatu gara eskualdearentzat. Jende zoragarri honekin lehen mailan jokatzen dugu. Sektoreko multinazional handienekin

4. ETORKIZUNeko PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA PRESTATZEA

lehiatzen gara. Zentzua eta bihotza dituen proiektua eraiki dugu, deigarria dena zerbitzu sozialen arloan eta, batez ere, enpresa-munduan.

Nire ustez, egungo eredu ekonomikoak helburuak eta bitartekoak nahastu ditu. Gizarte konplexu batean bizi gara, eta zentzurik gabeko krisi batean murgilduta gaude. "Edukitzea" obsesio bihurturik, "izatea" ahaztu dugu.

*Fagedan atsedetik gabe ari gara lanean buruko gaixotan larriak dituzten pertso-
nekin, enpresa-planteamendua daukan erakundea eraiki eta sendotzeko. "Balio
katea" lantzen dugu ("cadena de valor"), hau da, enpresei merkatuan irauten la-
guntzen dien balio katea. Hori gabe ez dago proiekturik. "Balio katea" beharrezkoa
da guretzat, baina ez da nahikoa. Gure helburu nagusia "zentzu katea" lortzea da
("cadena de sentido"); halakorik gabe, proiektua alferrikakoa da. Bi kateok uztartuz
lortuko dugu proiektu jatorra izatea eta denboran irautea [...]*

*Gure zeregina ez da jogurtak egitea, baizik pertsonak duintasunez bizitzea, beren giza
ahalmenak garatzea eta jogurtak eginez zoriontsuagoak izatea. Guk "zentzua" eraiki
nahi dugu, proiektua osatzen dugun pertsonentzat eta gure ingurunearentzat».*

4.4. Kontzientzia-kolektiboa hartzea



5 AZKEN GOGOETA: PROIEKTUAREN ZENTZUA

5. AZKEN GOGOETA: PROIEKTUAREN ZENTZUA

Zer du interesgarririk Fagedak Mondragoneko kooperatibismoarentzat? Haien ispiluan begiratu eta gure esperientzia kooperatiboaz hausnartzeko balio du? Ikasketa batzuk atera ditzakegu? Jarraian, testuan zehar garatu ditugun hiru gai gogoratu eta azken gogoeta gehituko dugu.

Lehenik, Fagedaren oinarriko ideia honako hau da: lana da pertsona gisa garatzeko dugun baliabiderik garrantzitsuenetakoa, eta gakoa «zentzua duen lana» sortzea da. Oso ikuspegi interesgarria da, eta Mondragonen errealitatetik begiratuta galdera hauek iradoki dizkigu: enpresa kooperatiba izatea nahikoa al da bazkideek eguneroko lanari zentzua aurkitzeko? Ez al da beharrezkoa zehaztea lan-arlo bakoitzak nola egiten dion ekarpena pertsonen garapenari eta helburu kolektiboari? Sakonago begiraturaz gero, zer behar du izan enpresa kooperatibo batek: pertsonetan oinarritutako enpresa-proiektua, ala, enpresan oinarrituz, pertsona kooperatibagoak garatzeko proiektua? Komeni al da birpentsatzea nola ari garen egiten ekuazio hori kooperatiba hobek eta iraunkorrakoak eraikitzeko?

Ildo horretatik, interesgarria da pertsona sailari esleitzen dizkioten eginkizunak. Ohiko administrazio eta kudeaketa-zereginak ez ezik, kooperatiban pertsonek bere gaitasunak garatzeko testuinguruak sortzeko eginkizuna dute. Munduko enpresarik aurreratuenak norabide horretan ari dira. Pertsonen saila ulertzeko modu oso interesgarria da, eta guztiz bat dator enpresa humanizatzeko eta langileak lanaren emaitzaren arduradun bilakatzeko kooperatibismoaren helburuarekin.

Bigarrenik, Fagedako zenbait gertaerek balio dute bazkideek proiektu kooperatiboan duten erantzukizunari buruz hausnartzeko. Funtsezko gaia da, eta kasu-azterketa honek galdera hauek iradoki dizkigu: lausotu egin al da bazkideen kontzientzia? Proiektu kolektiboaren zaintzarekin zorroztzagoak izateak talka egin lezake bazkide batzuen kooperatibismoa ulertzeko moduekin? Bestalde, organoak oso bideratuta al daude emaitza ekonomikoetara eta ez al dute behar bezala zaintzen "bihotz" kooperatiboak? Beharrezkoak al dira dimentsio sozial garatuagoa duten kooperatibak bazkideen pertenezia sentimenduari, ilusioari eta erantzukizunari eusteko? Funtsean, zer birpentsatu behar da kooperatibismo gero eta kontzienteagoa eraikitzeko?

Ildo horretatik, oso interesgarria da Fagedan kontzientzia kolektiboa hartzeko egiten ari diren prozesua. LANKik (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegiak) beti azpimarratzen du hezkuntza kooperatiboa funtsezkoa dela proiektu kooperatiboak garatzeko, eta kalitatezkoa eta iraunkorra izan behar duela. Zein da kooperatiben errealitatea? Barneratuta al daukate hezkuntza kooperatiboa kudeaketa sisteman? Badute urrutira begirako ikuspegia duen hezkuntza estrategiarik ala noizbehinka ekintza puntualak egitera mugatzen dira? Organoetan hausnartzen al da balio kooperatiboari buruz, eta horiek enpresa-praktikan nola

garatu daitezkeen? Halako galderek lehentasuna izan behar lukete organoetan; izan ere, ez da posible kooperatibak denboran zehar irautea kultura kooperatibo baten oinarririk gabe.

Hirugarrenik, Fagedak erakusten du kooperatiba ingurunea eraldatzeko egitura gisa garatzea garrantzitsua dela proiektuari zentzia emateko, bazkideek kooperatiben diferentziala sentitzeko, euren pertenezia sentimendua elikatzeke eta proiektuarekiko erantzukizun kultura indartzeko. Horregatik, ardatz garrantzitsua izan beharko luke kooperatiba guztien hausnarketa estrategikoetan, kudeaketa operatiboan eta kooperatiben eguneroko bizipenean.

Hauek dira kasu-azterketa honetan aipatu ditugun gaietako batzuk (testuan zehar beste batzuk daude jasota). Gure ustez, kooperatiba-eredua hobetzen laguntzen dituzten gaiak eta galderak dira; gakoa geure erantzunak bilatzen saiatzea da.

Amaitzeko, azken hausnarketa gehituko dugu. Iruditu zaigu Fagedaren alderdirik interesgarriena bere helburu sozialari ematen dion zentraltasuna dela. Ziur asko, Fageda eta Mondragoneko mugimendu kooperatiboa ez datoz bat kooperatiba-ereduari ematen dioten garrantziarekin; aitzitik, oso inspiratzailea da nola mantentzen duen proiektuaren erdigunean beren xede sozial eta humanoa.

LANKI ikertegiak beti azpimarratzen du kooperatibak proiektu sozioenpresarial gisa pentsatu eta kudeatu behar direla. Alde batetik, behar-beharrezkoa da enpresak ekonomikoki errentagarriak izatea; bestetik, ezinbestekoa da balio eta logika kooperatiboetan sakontzea, eta enpresa-proiektua helburu sozial, humano eta ekologiko zabalagoarekin konexioan jartzea. Gakoa da arlo ekonomikoa eta soziala, indibiduala eta kolektiboa, pragmatismoa eta idealak... etengabe uztartzea.

Ildo horretatik, Fagedak erakusten du proiektu sozioenpresarial bat garatzeko garrantzitsua dela bisio utopikoa; bestela esanda, erronka handiei aurre egiteko orduan, pragmatismoa eta kudeatzeko gaitasunaz gain, funtsezkoa dela iparrorratz gisa balioko duen ametsa izatea. Hau da, utopia batean inspiratzea eta praktikan zehazten saiatzea. Hausnarketa horrek lidergoen gaira garamatza zuzenean. Fagedak erakusten duenez, beharrekoak dira enpresa konplexuak kudeatzeko gaitasuna duten liderrak, baita amets kooperatiboa elikatuko duten liderrak ere.

Gaur egun, testuinguru ekonomiko oso konplexuan bizi gara. Sarritan VUCA kontzeptua (volatility, uncertainly, complexity, ambiguity) erabiltzen da egungo errealitatea azaltzeko. Kooperatibetan erronka handia da iraunkortasun ekonomikoa lortzea, eta energia eta baliabide asko eskatzen ditu. Orokorrean, kooperatibak kudeatzen dituztenak helburu horretan dabilta buru-belarri. Aldiz, begirada uto-

5. AZKEN GOGOETA: PROIEKTUAREN ZENTZUA

piko hori falta da, baita hori transmitituko duten liderrak ere. Egia esan, ez dago bere garaian Arizmendiarieta eta sortzaileak izan ziren bezalako lider karismatikorik. Dena dela, kooperatibetan badira kooperatibismoaren idealetan sinesten duten pertsonak, ondo prestatuta daudenak, eta balio kooperatiboetatik abiatuta etorkizun berrietara joateko gogoia dutenak.

Amets hori eraikitzea behar bat da, modu kolektiboan heldu beharko zaion erronka, lidergo partekatuekin eta horri eusten dioten prozesu instituzionalekin batera. Horregatik, garrantzitsua da kooperatiben kudeaketa sisteman txertatzea zer izan nahi dugun irudikatzeko (g)uneak, eta amets hori enpresa-praktikan nola egikaritu hausnartzeko prozesuak. Alegia, egiturak berak ikuspegi hori eraikitzeke eta elikatzeke prozesuak bermatzea. Aldi berean, garrantzitsua da Mondragon mailan amets kooperatibo horri proiektio anbiziotsuagoa emateko testuinguruak sortzea. Azken finean, afera da mugimendu kooperatiboa XXI. mendeko desafio nagusiekoin konexioan jartzea, herri gisa ditugun erronka espezifikoei ekarpenak egitea, eta etorkizunari begira alternatiba aurreratua proposatzen dituen mugimendu kooperatiboa eraikitzea.

Arizmendiarietak zioenez, *«idealak ez dira erraz betetzen, eta, kasu batzuetan, gure posibilitateak gaindituko dituzte. Hala ere, hori ezin da oztopo izan idealak helburu gisa hartzeko, eta gure indar guztiak horretara bideratzeko. Helburu horietara iristeko sortu dira kooperatibak»*. *«Utopiarik gabe ezinezkoa da aurrera egitea»*.

Seguruenik, askok usteko du egoera ekonomikoa konplexuegia dela, erronka enpresarialak hain konplexuak izanik, gaur egun begirada utopikoentzako ez dagoela tokirik. Alabaina, mende honetako enpresa inspiratzaileenak norabide horretan ari dira. Ziur aski, beste askok usteko dute kooperatibetako bazkideak jada ez garela hain idealistak, gure motibazioak askoz ere pragmatikoagoak eta materialistagoak direla. Hori egia da, baina ez guztiz. Pertsona guztion guraria da norberaren bizitzak zentzua izatea (edo uzten dugun ondareaz harro sentitzea); hori berezkoa du gizakiak, eta gertatzen denean zoriontsuago sentitzen da.

Fagedan horixe aurkitu dugu: ikuspegi utopikoa praktikan gauzatzen saiatzen den esperientzia (bere ekarpen, zailtasun, akats eta kontraesanekin). Horrek azaltzen du zergatik garatu duten enpresa egiteko modu berezia. Lanki ikertegiaren iritziz oso esperientzia interesgarria da, eta balio izan digu kooperatibismoaren oinarriko balloak gogorarazteko, gaur egun eredu kooperatiboa nola hobetu hausnartzeko, eta etorkizunean kooperatibak nolakoak izatea nahiko genukeen irudikatzeko. Funtsean, bidai hori egiteko bidelaguna aurkitu dugu.



6 EPILOGO

6. EPILOGOA Mikel Uribetxebarria, Fagor Ederlaneko bazkidea

Fageda esperientzia, testu honetan azaltzen dena, interes handiko proiektu sozial eta enpresariala da; merezi du denbora bat eskaintzea LANKIK (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegiak) 2008az geroztik antolatzen duen "Kooperatibagintzan Aditu Titulua" ikastaroan.

Eta interes handikoa dela diot, hainbat arrazoiengatik. Proiektu sozioenpresarial baten sorreran eta ondorengo bilakaeran funtsezkoak diren alderdiak aurkezten dira, horiek identifikatzea, aztertzea eta horiei buruzko galdera egokiak egitea erraztuz. Fagedak bere erantzunak eman ditu eta ematen jarraitzen du. "Kooperatibagintzan Aditu Titulua" ikastaroan parte hartzen duen parte-hartzaile bakoitzak bere erantzunak aurkitu behar ditu, partaide den proiektu sozioenpresarialaren nortasunari eta testu-inguruari erantzunez. Hori da ariketa benetan garrantzitsua.

Nire ustez, honako gako hauek dira azpimarragarrienak eta kritikoenak:

- Proiektuaren sorreraren oinarrian **bisio** bat dago (utopikoa, behar bada), eta bisio hori dago haren alde onena emateko prest dagoenaren ariman, bihotzean eta burmuinean. Inspiratu eta mugiarazi egiten du.
- Bisio horrek inspiratzen duen pertsona baten **lidergoa** dago: ikuspegi argia, orekatua eta integratua duena; beharrezko kompetentzia eta gaitasunak, edota horiek garatzeko erabateko prestutasuna dituen; ohiz kanpoko konpromisoa duena.
- Proiektu orekatua osatu dute, hiru zutabe nagusiak oinarri sendo batekin finkatuak eta garatuak: **pertsonak, enpresa eta ingurunea**. Hiru zutabe horien arteko oreka ikuspegi argi bat izatetik dator; alegia, hiru zutabeen arteko orekarik ezean, proiektuak ez duela luzaroan iraungo. **Oinarriaren** sendotasuna bisioarekin bat datorren kultura elikatzetik dator: balioak, gobernantza-eredua, antolamendu-eredua, arau-sistemak, kulturaren kudeaketa aktiboa... horiek guztiak etengabe eztabaidatzen eta berrikusten dira, ekosistema onuragarria eta emankorra sortzeko.

Aipatutako giltzarri horien guztien artean, nire ustez, badago bat kritikoa dena: **liderraren figura**. Dituen bisio, motibazio eta konpromisoari esker, zentrala da proiektu sozioenpresarial baten sorreran eta garapenean. Asko idatzi da lidergoaz, eta asko idazten da oraindik ere. Gure esperientzia kooperatiboan ere etengabe lantzen dugu kontzeptu hori, eta ez dugu lortu erantzun biribilik ematea. Testu honek markoa eskaintzen du Fagedako fundatzailearen perfila aztertzeko, baita lidergoaren gakoari denboran zehar zein erantzun ezberdin eman dioten aztertzeko ere. Gaur

egun, birpentsatzen eta berritzen ari diren gakoa da. Azken batean, azterketa azalean geratuko litzateke proiektua asmatzen eta gauzatzen jardun duten pertsonen perfila aztertu ezean.

Fageda aztertzean azaleratzen den beste ezaugarri bat haren **izaera konplexua** da. Proiektuan parte hartzen duten pertsonen, haren ingurunearen eta produktu eta zerbitzuak jasotzen dituzten bezeroen interesak proiektu berean txertatzeak, etengabe oreka bilatzen ibiltzea eskatzen du; hau da, orotariko kontraesan, tirabira, gatazka eta zailtasunak kudeatu beharra. Proiektu bat dimentsioan handitu ahala, produkzio-unitateak ugartu eta kokaguneak elkarrengandik urrundu ahala, konplexutasun hori asko handitzen da. Sektorearen ezaugarriak ere badu eragina dinamika horretan.

Sarriegi, eta beti kudeaketa eta analisisia errazteko asmoz, aldagaiak sinplifikatzeko joera gailentzen da; batzuetan, aldagai batzuk kontuan hartzeari usteraino. Eta, jakina, gehiegi sinplifikatzeak proiektuaren jatorrizko ikuspegia itxuragabetzea ekar dezake, azkenean jatorrizkoaren itzal bihurtzeraino. Fagedako kasua baliagarria zaigu ohartzeko nolako garapen konplexua izan duen proiektuak, zer arazo ekarri dizkion horrek eta zer erabaki hartu diren bidean izandako bidegurutze bakoitzean. Fagedaren etengabeko aldaketak eta egokitzapenak garbi uzten dute esperientzia bizia dela.

Beharrezkoa da ulertzea gaur egungo munduaren eta gure erakundeen konplexutasuna oso azkar hazi dela. Dena den, konplexutasun horri aurre egiteko modua ez da albo batera uztea epe laburrean hain ezinbestekoak ez diren gakoak (adibidez, pertsonak zaintzea eta trebatzea, edota ingurunearekin batera egin beharreko garapena) eta epe motzean ezinbestekoak direnei soilik erreparatzea (adibidez, urtez urteko jasangarritasunari erantzuten dion enpresa-oinarria). Sinplifikatzea ez da konplexutasunari aurre egiteko modua. Konplexutasunean igeri egiten ikastea da kontua, bisioari uko egin gabe.

Amaitzeko, nabarmendu nahi dut, hasieran egin dudana bezala, testu hau aztertzeko interesa, batez ere, irakurlearengan sortzen dituen galderetan eta irakurleak eman ditzakeen erantzunetan dagoela.

Ziur nago aberasgarria izango dela.

Mikel Uribetxebarria (Fagor Ederlaneko bazkidea)



BIBLIO- GRAFIA

Azurmendi, J. (1984). El hombre cooperativo. Mondragón: Caja Laboral Popular.

Fageda Fundació (2019). Informe Anual de Gobierno Corporativo.

Fageda Fundació (2020). Informe La Fageda i el ser context.

Gonzalez, D. (2013). La Fageda. Historia de una locura empresarial social y rentable. Barcelona: Editorial Comanegra.

Ribera, A. (2006). La Fageda ¿qué tiene que ver la empresa y la locura? Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra.

Segarra, J.A. (2015). La Fageda: una iniciativa de locura. Retos de crecimiento y gobierno en 2014. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra

Segarra, J.A. & Gallo, I. (2014). David contra Goliath. Decisiones comerciales en La fageda. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra

Urriolagoitia, L & Vernis, A. (2014). La Fageda: el desarrollo de una empresa social. Barcelona: ESADE Business School – Universidad ramón Llull

Ortega, I. & Loyola, A (2018). Territorio, retos y cooperativismo. Eskoriatza: Instituto de Estudios cooperativos Lanki – Mondragon Unibertsitatea.

Mondragon (2003). “Proceso reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa”. Mondragon.

Udaondo, A., Uriarte, L. & Loyola, A. (2019). “El diferencial cooperativo” en Entra sin llamar: EROS-KI, 50 años contigo (1969-2019). Elorrio: Eroski, pp. 52-59.

LANKI-k, Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegiak, Kataluniako proiektu sozioenpresarial bati buruzko kasu azterketa aurkezten du; zehazki, Fagedari buruzkoa.

Oso proiektu berezia da, desgaitasun psikikoak eta buruko gaixotasunak dituzten pertsonen osatzen baitute. Proiektuaren helburua pertsona horien bizi-baldintzak eraldatzea da, eta, horretarako, kooperatiba bat sortu dute. Fagedak ezinezkoa zirudiena errealitate bihurtu du; hau da, Garrotxa eskualdean urritasun psikikoak dituzten pertsona guztiek lana izatea eta arreta terapeutikoa jasotzea; gainera, gaur egun Kataluniako jogurt-marka salduena da (langileen ezaugarriei buruzko publizitatea egin gabe lortu dute hori, beren lehiakortasuna produktuen kalitatean oinarrituz).

Fageda utopia bat ari da egikaritzen praktikan (bere ekarpen, zailtasun eta kontraesanekin). Proiektuaren ezaugarri interesgarriena da helburu sozial eta humanoari ematen dion zentraltasuna; gako horrek azaltzen du zergatik garatu duten enpresa egiteko modu berezia. Esperientzia inspiratzailea da, eta berau aztertzea baliagarria izan zaigu kooperatibismoaren balioak gogora ekartzeko, gaur egungo eredu kooperatiboa nola hobetu hausnartzeko eta norantz joan nahi genukeen irudikatzeke. Mondragoneko kooperatibismoak etorkizunera begiratu behar du, logika kooperatiboak etengabe sakondu eta berrasmatu. Funtsean, bidai hori egiteko bidelaguna aurkitu dugu.



Mondragon
Unibertsitatea

Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatea

LANKI Kooperatibismoaren Ikertegia