

BATZ: SUSPERRALDI BATEN HISTORIA

**ERANTZUKIDETASUNA, ERRESILIENTZIA
ETA INTERKOOPERAZIOA**

**XABIER URIARTE IÑURRATEGI
IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI**

4	HITZAURREA
8	DOKUMENTUAREN AURKEZPENA
12	BATZEN JATORRIA ETA HISTORIA LABURRA
22	KRISIA
42	GUZTIZ ITXI GABEKO AMAIERA

Lantaldea:
XABIER URIARTE IÑURRATEGI
Irakasle eta ikertzailea Mondragon
Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatean

IGOR ORTEGA SUNSUNDEGI
Irakasle eta ikertzailea Mondragon
Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza
Zientzien Fakultatean

Lehen edizioa: 2026ko ekaina
Lege gordailua: D 704-2026
ISBN: 978-84-09-88708-8
Diseinua: TaPuntu Koop. Elk. Txikia
Inprimatzailea: Gertu Koop. Elk.



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



HITZAURREA

HITZAURREA

BATZ kooperatiba 1963an sortu zen. Sei hamarkada baino gehiagotan zehar une hobek eta okerragoak bizi izan ditugu, ibilbide luzeko edozein enpresa-proiektuk bezala. Hala ere, liburu honek jasotzen duen etapa, zalantzarik gabe, bere historia osoko gogorrena eta konplexuena izan da.

LANKIK (Kooperatibismoaren Ikertegia) etapa hau idatziz jasotzea proposatu zidanean, oso ideia ona iruditu zitzaidan. Ez bakarrik gertatutakoa ordenatzen eta ulertzen laguntzen zuelako, baizik eta ahaztu beharko ez litzatekeen esperientzia bat jasota uztea suposatzen zuelako. Lehen pertsona bizi izan dugunok oso etapa zail gisa gogoratuko dugu beti; baina garrantzitsua da, etorkizunean, han egon ez zirenek ere jakitea zer gertatu zen, zergatik gertatu zen eta nola egin zitzaion aurre.

Historia hau errelatu ekonomiko gisa irakur daiteke. Erabaki estrategiko jakin batzuen eta bere negozio nagusietako batean merkatua ustekabearen erortzearen ondorioz, galera-zurrumbilo batean sartu zen kooperatiba, eta horrek arriskuan jarri zuen 1.500 pertsonatik gorako kooperatiba-taldearen etorkizuna. Baina errelatua berreskuratze arrakastatsu kasu batera murriztea motz geratzea litzateke. Hemen kontatzen dena, batez ere, historia humano eta kolektibo bat da.

Etapa gogorra izan da. Malkoak partekatu behar izan ditut dena galtzen zutela sentitzen zuten bazkide askorekin: euren lana, bizi-proiektua, belaunaldi osoen ahalegina, dena zegoen kolokan. Sufrimendu, min eta amorru handia egon da. Eta kooperatibako kolektiboa oso hautsita egon zen, hainbat zatitan banatuta, eta aurrera egiteko benetako aukeretan konfiantza gutxi zegoen.

Denborak aurrera egin ahala, konturatu ginen kolektiboaren puska haiek puzzle bereko piezak zirela. Bakoitzak, bere posiziotik, ezinbesteko funtzioa betetzen zuen krisitik irteteko. Kolektiboko talde bakoitzak zituen etsipenaren arrazoiak, talde bakoitzak, egoera hobetzeko, egin behar zituen ekarpenak ziren. Orduan ez ginen ohartzeko zein dependentsia sakona zegoen batzuen eta besteen artean. Lan gogorrenaren zati handi bat, hain zuzen ere, puzzle hori berregitea izan zen: guztiok lan amankomun bat lortzeko bidean, berriro gure papera hartzea.

Izan ere, nahiz eta batzuetan ez iruditu, denok izan gara protagonista. Historia honen ez zukeen gaur egun ezagutzen dugun amaiera izango hainbeste pertsonak bere gain hartutako ekarpenik, sakrifizioerik eta erantzukizunik gabe: birkokapenak

onartu behar izan zituztenetik, une kritikoenetan jarduerari eutsio ziotenetaraino; edo, proiektua bertan behera uzteko erabakia hartu zutenetik, jarraitu beharra zegoela sinesten zutenetaraino. Denok izan gara beharrezkoak.

Prozesu hau MONDRAGONentzat eta berau osatzen dugun kooperatibentzat ere ikaskuntza sakona izan da. Gutxitan bezala, interkooperazio eta elkartasunaren garrantzia nabarmendu ditu. Horri esker, eta taldearen etengabeko laguntzari esker, zutik jarraitzen dugu. Hasiera-hasieratik ulertu zen gure egoeraren larritasuna eta aldaketa sakonen beharra, eta, prozesu osoan zehar, kooperatiba-taldearen babesa eta laguntza jaso dugu. Era guztietako laguntzan izan da, ekonomikoa eta kudeaketakoa. Hori gabe ezinezkoa izango zen aurrera egitea.

Aplikaturako soluzioak ez ziren mirarizko errezetak izan. Neurri handi batean, jatorri itzultzean oinarritu ziren. Izan ginena eta egun garena ez ahaztea izan da gakoa: Bizkaiko kooperatiba-talde bat, Arratian sakon errotua eta kooperatiba proiektuaren erdigunean erantzukidetasuna eta konpromiso kolektiboa jartzen dituen.

Osagai hauekin — ahalegina, elkartasuna, ikaskuntza eta memoria — oso egoera zailetik irtetea lortu dugu. Eta bidean are gehiago jabetu gara BATZek haranean duen garrantziaz. Familia askok hemen garatu dute beraien bizitza profesionala, eta, oraindik ere, Arratia bizitzeko leku hobea bihurtzen lagunduko duten proiektuak bultzatzeko sor ditzakegun aukerak asko dira.

Liburu hau ez da bakarrik krisi baten eta berreskuratze baten kontakizuna. Batez ere, kooperatiba batek amore ez ematea erabakitzen duenean eta errealitateari zintzotasunez, erantzukizunez eta zentzu kolektiboz aurre egiten dionean lortu dezakeenaren testigantza da. Ea hau irakurtzeak gure ustea sendotzen duen: une ilunenetan ere, elkarrekin egiten dugu aurrera ondoen.

Xaber Ozerinjauregi Ozerinjauregi – BATZeko lehendakaria



DOKUMENTUAREN AURKEZPENA

DOKUMENTUAREN AURKEZPENA

Lan honetan BATZ industria-kooperatibaren berreskuratze ekonomikoaren errelatua jaso da. BATZ Bizkaiko Igorre herrian kokatzen da, eta MONDRAGON Taldera atxikita dago.

MONDRAGONeko kooperatibek krisialdiei emandako erantzuna aztertu duten hainbat lan aurki ditzakegu. Adibidez, hainbat ikuspegitatik aztertu da Fagor Etxetresnen itxiera, Arrasateko Kooperatiba Esperientziako (AKE) lehen kooperatiba eta ikurra. Eta gertakari traumatiko horretatik ikaskuntza nabarmenak atera ziren.

Kasu honetan, ordea, kooperatiba baten krisia eta ondorengo berreskuratze-prozesua jasotzen dira, eta, zentzu horretan, lanak aztertu gabeko eremu bat estaltzen duela uste dugu. Gainera, BATZek interes berezia sor dezake bere ezaugarri bereziengatik: industria-kooperatiba handia da (1.300 langile eta 500 bazkide-langile baino gehiago), nazioartekotua (hiru kontinentetan dago) eta bi negozio nagusi ditu (Trokalgintza eta Sistemak) erronka handiak bizi dituen sektore baten menpe, automozioaren menpe.

Esku artean daukazuen errelatu honek kooperatibaren historiako denbora-tarte desberdinak barnebiltzen ditu. Lehenengo kapituluak, "*BATzen jatorria eta historia laburra*", krisiaren aurretik kooperatibak izandako historian kokatzen du irakurlea. Bigarren kapituluan, 2016tik 2025era bitarteko aldia hartzen da kontuan: krisia hasten denetik, kooperatiba partzialki suspertzen den arte. Eta azkenenik, kooperatibak egun duen egoera deskribatzen da.

Testuan zehar, elkarrizketatutako protagonisten aipuak daude, baita AKEko hainbat elementuri buruzko azalpen didaktikoak ere. Azken hauek irakurleari MONDRAGONeko entitate desberdinak eta interkooperazio-mekanismoak hurbiltzeko asmoz txertatu dira errelatuan. Azalpen horiek erraztu egiten dute kooperatibaren berreskuratze prozesua eta prozesutik erator daitezkeen ikaskuntzak ulertzea.

Errelatu hau jaso eta aztertu ahal izateko, elkarrizketak eta eztabaida-taldeak egin dira prozesuko protagonista zuzenekin. Nahiz eta jakin ahots guztiak ezin izan direla bildu eta litekeena dela ikuspegi batzuk ez islatzea, lana distantzia analitiko eta neutraltasunetik egiten ahalegindu gara; nahiz eta, aldi berean, onartu beharra dagoen, erabateko neutraltasun hori lortzea ezinezkoa dela.

Nolanahi ere, esperientzia honetara hurbiltzeak ariketa emozionala ere suposatu du egileontzat. Protagonistek bizitako esperientziaren intentsitatea dela eta, ezinezkoa izan da jarraian deskribatuko diren urteetan bizi izandako larritasunarekin ez enpatizatzea. Bizipen hauek eta jasandako egoera konplexua partekatzeko eskuzabaltasunagatik, eskerrak eman nahi dizkiegu protagonistei. Prestutasun hori gabe ezin izango litzateke lan hau aurrera eraman.

Azkenik, bi ideia nabarmendu nahi genituzke. Batetik, hitzaurrean aipatzen den bezala, kooperatiba berreskuratzea ezin zitekeen lortu BATZ osatzen zuten pertsonen borondate eta ahaleginik gabe, ezta ere MONDRAGONeko kooperatibek interkooperazio mekanismoen bitartez eman zuten laguntzarik gabe. Bi indargune horiei balioa eman eta sendotzea funtsezkoa izango da talde kooperatiboan aurkezten diren erronka berriei aurre egiteko. Bestetik, urteetan zehar, barrutik bizi izan zutenen hitzetan, BATZeko kide izatea harro egoteko arrazoia izan zen Arratian. Kooperatiba horretako kide izatea ez zen bertan lan egitea bakarrik: konpromiso bat zen, nortasun partekatu bat. Espiritu hori indartzeko unea da.

BATZEN JATORRIA ETA HISTORIA LABURRA

*“Igorren sortua,
munduan zehar burua”¹*

[1] Atal honen idazketan, BATZ 50 urte *“Igorren sortua, munduan zehar burua”* (1963-2013) argitalpena erabili da erreferentzia gisa.

BATZEN JATORRIA ETA HISTORIA LABURRA

Faktore desberdinen nahasketaren emaitza izan ohi da enpresa kooperatibo baten sorrera. Idealismoa, beharra, konpromiso pertsonala, erantzukizun soziala, elkartasuna edota inplikazio komunitarioa egon ohi dira hasierako bulkadetan. BATZen kasua ez zen salbuespena izan. Arratia eskualdeko gazte talde baten eskutik sortu zen kooperatiba, enpresen garapenaren bitartez, beraien komunitatearen aurrerapen sozial eta ekonomikoa bultzatzeko asmoz.

XX. mendearen erdialdean, Bizkaiko eskualdeen artean, Arratia zen bere landa izaera gehien mantentzen zuen eskualdea. Industria eskasa eta garraio publiko falta medio, haraneko biztanleek beste herri industrialago batzuetarantz jo zuten. BATZen historia zailtasunen aurrean atzera egiten ez duten pertsonen historia da. Kooperatibagintzaren bueltan Arrasatek iristen ziren albisteek inspiratuta zeuden 15 lagun gazte haiek, eta, enpresa-proiektua elkarrekin landu ostean, 1963ko abenduaren 21ean, Madrilgo Kooperatiben Erregistro Nagusian erregistratu zuten BATZ kooperatiba industrialia.

Arratiagatik zerbait egiteaz konbentziturak zeuden, eta beraien ilusioa inguruko enpresaren batentzat eskulan merkea izatea baino haratago zihoan. Motibazio indartsu horrek bultzatuta, Arizmendiarrietak Arrasaten martxan zeuden kooperatibetako batean sartzeko gonbitari ere uko egin zioten hasiera hartan. Aipatu beharra dago, Arratia eskualdearen industria tradizio faltak zein enpresa egiteko kulturarik ez egoteak Arizmendiarrietaren zalantzak piztu zituela proiektuarekiko. Gazte haiek hasieran erakutsitako konbikzio eta ilusioak erabakigarriak izan ziren bidean izandako zailtasunei aurre egiteko.

Ernest Poisson-ek zioenez, kooperatiba batek ezin izango du arrakastarik lortu bere hastapenetan «fase heroiko» bat gainditu gabe eta «kooperatzeko fedearen» bultzadarik gabe. Izan ere, hasierako fase horretan, kooperatibista talde batek kooperatibaren garapena ahalbidetuko duten sakrifizio eta esfortzu txiki zein handiak egin beharko ditu. Horrela gertatuko da BATZen kasuan ere. Kooperatibaren oinarri sendoak jartzea lan luze eta gogor baten emaitza izan zen. Lan hura jarrera baikor eta esfortzu handiegatik ezaugarrituta zegoen: denetik egin beharra zegoen enpresa aurrera atera ahal izateko. Enpresa martxan jartzea itsaso zabalera irtetea zen, itsasontzi batean nabigatzea bezalako: ez zekiten zehatz mehatz zer aurkituko zuten aurrerantzean.

Lehenengo, enpresa-proiektuari sendotasuna emateko, kalitatez fabrikatuko zen produktu bat identifikatu beharra zegoen. Prozesu hori ez zen egun batetik bestera burutu ahal izan. Denborarekin heldu zen, eta zenbait unetan jasan zituzten krisialdiek akuilu lana egin zuten. Bide honetan, ordea, BATZ ez zegoen bakarrik. Zorionez, **Lankide Aurrezki Kutxarekin elkartutako kooperatiba taldean** sartuta zegoen jada, eta **Enpresa Dibisioaren** aholku eta laguntzak ezinbestekoak izan ziren enpresa proiektuaren

BATZ proiektua aurrera joan da Arratiako jentek eta jentearentzat egina delako eta modu kooperatiboan talde batean egon garelako



LANKIDE AURREZKI KUTXAREKIN (EGUN LABORAL KUTXA) ELKARTUTAKO KOOPERATIBA TALDEA

1959ko martxoaren 15ean, ULGOR, Funcor, Talleres Arrasate lan elkartuko kooperatibek eta San Jose kontsumo kooperatibak Lankide Aurrezki Kutxa eratzea erabaki zuten. Jose Maria Arizmendiarrietaren ikuspegiari erantzuten zion kreditu kooperatibaren sorrerak; izan ere, oraindik hastapenetan zen Arrasateko Kooperatiba Esperientzia sustatu eta indartzeko laguntza finantzario, tekniko eta soziala emango zuen erakunde baten beharra aurreikusitua zuten.

Lankide Aurrezki Kutxa (egun, Laboral Kutxa) hiru atalekin sortu zen. Batetik, finantza arloak, kooperatibak indartzeko eta sustatzeko, herritarren aurrezkiak erakarri eta proiektu kooperatibora bideratzea helburu zuen. Bigarrenik, alor sozialak, 1967an LagunAro bihurtu zenak, kooperatibista orori gizarte-hornidurako estaldura eskainiko zion, izan ere, orduko kooperatibistak Gizarte Segurantzaren estalduratik kanpo uzten zituen ministerio-dekretu bat jarri zen indarrean 1959an. Eta, hirugarrenik, enpresa arloa zegoen, geroago Enpresa Dibisioa deitua, kooperatibei laguntza teknikoan eta proiektu berrien sustapenean rol erabakigarria izango duena.

Hasieran Lankide Aurrezki Kutxak artikulatu zuen kooperatiba-mugimendua; izan ere, kooperatibek ez zuten talde bat osatzen: kooperatiben lotura bakarra Lankide Aurrezki Kutxara atxikita egotea zen. Kutxaren lidergo eta zeregin kohesionatzaile hau 'Contrato de Asociación' delakoaren bidez zehazten zen. Kontratu honetan, kooperatiba orok 'Grupo Asociado a Caja Laboral'-ari atxikitzeko bete behar zituen baldintzak zerrendatzen ziren; era berean, Kutxaren kreditu- eta aholkularitza-lerroez baliatu ahal izango zen kooperatiba. Kontratu sinatzeak kooperatiba bakoitza behartzen zuen oinarriko printzipio batzuk errespetatzera kapitalaren tratamenduari, emaitzen banaketari edo lan-aurrerakinen tarte solidario bat finkatzeari buruz, besteak beste. Gainera, gutxienez, irabazien % 30 funts kolektiboetara, sozialetara eta erreserbakoe-tara bideratzea eskatzen zuen, sustapen kooperatibo berriak bultzatzeko eta enplegu kooperatiboa sortzeko helburuarekin.

Lankide Aurrezki Kutxak, haren Enpresa Dibisioaren gidaritzapean, kooperatibak "Eskualde Taldeetan" antolatzea bultzatu zituen, kooperatiben arteko lankidetzara eta elkartasuna eraginkor bihurtzeko.

Funtzionamendu-eskema horrek 1980ko hamarkadaren amaierara arte iraun zuen; orduan, hainbat testuinguru-arrazoiengatik, Lankide Aurrezki Kutxak atzera egin zuen bere antolaketa eginkizunetatik, eta MONDRAGON Kooperatiba Taldea eratu zen.

Produktu propio baten garapenaz, kooperatiba sendotze bidean: Autogintzarako trokelak

1970eko hamarkadaren erdialdean, zenbait neurri hartu ziren kalitatezko produktu propio bat identifikatzeko; izan ere, merkatuan, espezialitate bereizgarria bermatzea lehentasun bat zen enpresarentzat. Kooperatiba trokelen fabrikazioan arreta jartzen hasia zen, baina bazeuden oraindik ere zenbait faktore BATZen hazkundera oztopatzen zutenak. Sarrailagintzarako, lerro zurirako edo automoziorako trokelak egiten ziren, eta, hortaz, indarrak ez ziren sektore bakarrean fokalizatzen. Ekoizpenean, gainera, artisauek lanak ziren nagusi, eta, horren ondorioz, piezen kalitatea bermatzeko lanak behin eta berriz errepikatzen behartuta zeuden. Ordu asko ematen zituzten lan horietan, errentagarritasunetan eragin zuzena zuelarik. Momentu hartan, kudeaketa eta prestakuntza esperientzia handiagoa zuten pertsonak sartzearen aldeko apustua egin zen kooperatiban, gerentzia karguetan gertatzen zen errotazio handiari egonkortasuna emateko. Erabaki horrekin batera, inbertsio-plan bat egin zen, tamaina zein zailtasun handiagoko trokelak egin ahal izateko.

Hori dela eta, automozioaren sektorean espezializatzeko aukera emango zien bezeroekin harremanak ezartzen hasi zen BATZ. 1980ko hamarkadaren hasierarako, tamaina txiki eta ertain-txikiko espezialista gisa posizionatuta zegoen kooperatiba. Batez ere, autogintza sektoreko hornitzaile batzuentzat egiten zituzten trokelak; nahiz eta, zuzenean auto ekoizleentzat ere zenbait lan egiten zituzten, neurri txikiagoan.

1982ko krisiari erantzuteko behararengatik heldu zen behin betiko jauzia. Izan ere, kooperatibak zuzeneko harremanak hasi zituen autogintza sektoreko fabrikatzaile handiekin, hala nola Seat, Renault, BM, Citroën, Opel-General Motors edo Volkswagen-ekin. Horri esker, autogintzako enpresa hornitzaileekiko dependentzia txikitu egin zuten, eta azpikontratatu izaera atzean uzten hasi ziren. Bezero berrien existentzia-maila bereziki gogorra izan zen, eta 1982. urtea horren erakusle izan zen: inbertsio handiak behar ziren pabiloi eta makinerian, baina ez zegoen finantza-baliabiderik; eta, ondorioz, bazkideen **aurrerakin** maila % 30 murriztu behar izan zuten. Bezero handien eskaerek bultzatu zuten kooperatiba proiektuaren garapenean pauso berriak ematera. Berrikuntzan eta teknologia aurreratua integratzean esfortzu handiak jarri ziren, eta konplexutasun zein tamaina handiagoko trokelak egiteko gaitasuna irabazi zuten. Modu honetan, automozioaren sektorean, edozein pieza fabrikatzeko erronkari aurre egiteko prest zegoen BATZ.

Dibertsifikazioaren aldeko apustua: Autogintza Sistemak

1987an, kooperatibak bere negozio-lerroa dibertsifikatzeko bidea ireki zuen. Produktu seriatua, ziklo motzekoa eta hilerro fakturazioa bermatuko zuen produktu bat edukitzea baloratzen zuten; izan ere, horrek, hasierako negozioari eragin ziezaioketen eskaera-krisiak estaltzeko balioko zuen. Alemaniako Storz eta Bilstein enpresen interesa tarteko, enpresa hauekin batera BATZ S.A. sortzeko aukera etorri zen. Helburua autoentzako katu hidraulikoak ekoizten hastea zen.

“ 1988an, BATZ Systems unitate txiki bat zen, batez ere fabrikaziora bideratua, baina konturatu ginen plus bat eman behar geniola, eta ingeniarietan zentratu ginen negozioa garatzeko. Horrela, prozesuez gain, produktu propioa sortzeko lanetan hasi ginen

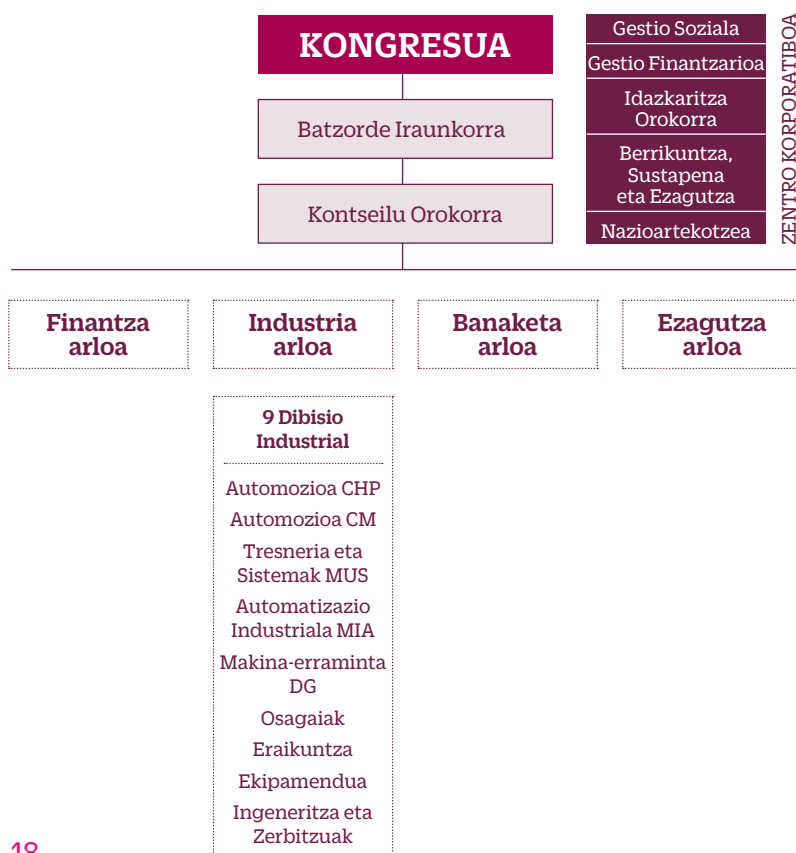
Alemaniako enpresen kapitalaren osar gertatutako aldaketan ondorioz, proiektua bertan behera utzi zuten alemaniarrek, eta, azkenean, negozioa kooperatiban integratu zen, negozio berri moduan. Horrek guztiak ekarri zuen enpresa automoziorako sistemen produkziara jauzi egitea, eta bigarren negozio-unitate bat sortu zen, Sistemak izenekoa, autoentzako osagaien fabrikazioan espezializatuko zena.

Sistemen negozioaren garapenean, Maier kooperatibarekin kolaboratzea

esperientzia onuragarria izan zen. Autoentzako osagaien fabrikatzaileek plastikoa- ren bidez produktua arindu nahi zuten, eta Gernikako kooperatibak ibilbide luzea zuen plastikoa erabileran. Gainera, bi kooperatibek zentro teknologikoa partekatzen zuten, eta elkarri lagundu zioten egin beharreko aurrerapenean. Urteek aurrera egin ahala, BATZek bi negozio-unitateak sendotzea lortu zuen: negozio bakoitzak garapen independentea lortu zuen, estrategia propioak garatuz.

Berrikuntza, apustu teknologikoa, dibertsifikazioa eta nazioartekotzea

1990eko hamarkadatik aurrera, ekonomiaren globalizazioak ekarriko duen erronkari aurre egiteko, BATZek berrikuntza eta garapen teknologikoaren, jardueren dibertsifikazioaren eta negozioen nazioartekotzearen aldeko apustua egin zuen. Erronka izugarria zen euskal kooperatibentzat: enpresa multinazional oso handiek agintzen zuten mundu mailako eszenatoki lehiakorren biziraun beharra zeukaten. Erronka berriari aurre egiteko, kooperatibek elkartasunean oinarritutako interkooperazioan sakondu zuten. Horretarako, Lankide Aurrezki Kutxak proposatutako egituratik, **MONDRAGON** artikulatuzera pasatu ziren kooperatibak, eta BATZ ere prozesu horretan inplikatu zen. Hasiera batean, egun desagertuta dagoen 'División de Troquelación y Estampado' dibisioan integratu zen; eta, ostean, egungo 'División de Utillajes y Sistemas' dibisioan integratuko da. Antolaketa-eredu berri honek sektore berean aritzen diren kooperatiben artean sinergiak bilatzea ahalbidertatuko zuen aurrerantzean.



MONDRAGON ETA ANTOLAKETA DIBISIONALA

1980ko hamarkadan, Lankide Aurrezki Kutxaren baitan artikulatutako kooperatiba-mugimendua antolatzeko moduari buruzko hausnarketa sakona egin zen. Espainiako estatua Europako Merkatu Bateratuan sartzeaz, eta horrek lehiari dagokionez egoera berria ekarriko zien kooperatibei. Errealitate horren aurrean, eskualde taldeen artikulazioa ez zen nahikoa.

Gainera, laurogeiko hamarkadaren hasierako krisi ekonomikoaren ostean, Espainiako Bankuak finantzaketa mugak jarri zizkien kreditu-erakundeei: ezingo zuten unitate ekonomiko bera finantzatu beraien aktiboen %20aren gaineratik. Horrek, Lankide Aurrezki Kutxa, talde kooperatiboaren funtzio artikulatzaile eta kohesionatzailetik aldentzera behartzen zuen.

Eskualde Taldeetatik harago, kooperatiben arteko harreman eta elkarrekintza handiagoa ahalbidetzeko, argi ikusten zen beharrezkoa zela gainegitura bat sortzea. 1987ko urriaren 2an, *I. Kooperatiba Kongresua* egin zuten Grupo Asociado Caja Laboral Popular osatzen zuten kooperatibek, eta, bertan hartutako erabakien emaitza gisa, *Grupo Cooperativo de Mondragon* (GCM) eratu zen.

Baina behin betiko urratsa *III. Kongresu Kooperatiboan* eman zen, 1991. urtean, bertan onartu baitzen antolaketa-eredu berria, *Mondragón Corporación Cooperativa* (MCC) izenpean. Proiektu berriak Eskualde Taldeak pixkanaka desagertzea zeta horien ordez Sektore Taldeen — edo dibisioak— bidezko antolaketa abiaraztea onartu zuen. Kooperatiben arteko sinergiak bultzatzeko, hauetako bakoitza zegoen sektoreko dibisioan integratuko zen, sektore-, teknologia- eta ekoizpen-antzekotasunen arabera.

Erakunde berriak lau arlo nagusitan —Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza— antolatu zituen Dibisioen jarduerak, eta Zentro Korporatiboa sortu zuen, kooperatiba guztiei eman beharreko zerbitzu komunak instituzionalizatzeko, zerbitzu zentralen bitartez.

Horrela, antolaketa berria —2008tik aurrera MONDRAGON izendatua— erakunde federatibo gisa eratzen da, non gainegituraren orientazio estrategikoa eta kooperatiben autonomia zein erabakitze ahalmena elkar osatzen diren. Hiru dira MONDRAGONen gobernantza sistema artikulatzen duten organoak: *Kongresu Kooperatiboa* —oinarritzko kooperatiben Batzar Orokorren baliokidea non kooperatibak ordezkatuta dauden—, *Batzorde Iraunkorra* — kooperatibetako Kontseilu Errektoreen baliokidea—, eta *Kontseilu Orokorra* MONDRAGONeko zuzendaritza eta koordinazio organo gisa.

Negozia dibertsifikatzeko bidean, 2010ean, kooperatibak jauzi kualitatibo bat eman zuen Zamudion kokatutako FPK enpresaren erosketarekin. Aurretik, FPK enpresa MONDRAGON Inversiones eta enpresa alemaniar baten arteko *joint venture* bat zen, baina enpresa alemaniarren porrota eta gero, BATZek erosi zuen haren zatia. FPK autogintzarako *lightweight* sistemetan espezializatuta zegoen, eta bezero abaniko zabala zeukan. Haren erosketarekin, BATZek automotzioko produktuen katalogo handiagoa garatu ahal izango zuen aurrerantzean. Gainera, 2013an, trokelgintza sektorean ezagutza lortzeko eta negozio-ildo berriak garatzeko, beroan estanpatzeko teknologia bultzatzen hasi zen kooperatiba. Garapen horrekin, etorkizunean aeronautikaren negozioa bilakatuko zenaren hazia erein zen.

Negozio berrietan egindako ahalegin eta garapen hauek ekoizpenaren nazioarteko-tze-prozesu erabakigarriekin batera gertatu ziren. 2000ko hamarkadaren hasieran, auto-fabrikatzaile handiek plataforma globalak sortzearen alde egin zuten, eta hauen hornitzaile desberdinak —besteak beste, BATZ bera— beraiekin batera mugitzera behartu zituzten. MONDRAGON Inversiones-ek eskainitako finantzaketa laguntzari esker, Mexikon, Txekian eta Txinan filiak ireki zituen BATZek. Urte batzuk geroago, 2010ean, FPKren erosketarekin batera Brasileko eta Alemaniako filialak ere eskuratu zituen kooperatibak: BATZ munduko eskualde ekonomiko garrantzitsuenetan presente egongo zen handik aurrera Sistemen negozioarekin.

Trokelgintzak, bestalde, 2000ko hamarkadaren erdialdean ezagutu zuen bere hedapena. Matricirekin —MONDRAGONEKO kooperatiba hau ere— batera zenbait planta ireki zituen. Hauetako bi kanpoan: MB Lusitana Portugalen (2006) eta MB tooling Errioxan (2007); eta beste bi Euskal Herrian: MB Sistemas Coop Urdulizen (2006), eta beste lantegi bat Boroan, 2007an.

1963an Igorren sortutako kooperatibak arrakasta eta sendotzea ezagutu zituen milurteko berriaren lehenengo hamarkadan. 2001. urtean fakturazioa 60 milioi eurokoa baldin bazen, 2013. urtean 220 milioi euroko fakturazioa izatea lortu zuten. Langile kopuruak bilakaera bera izan zuen: 2001eko 470 langileak 1.500 izatera pasa ziren 2013an.

Baina gure hemengo lanpostuak mantentzeko, kanpora joateko pausua eman behar izan genuen. Kooperatiba bat izanda, argi dugu gure helburu nagusia, Igorreko lanpostuak mantentzeko eta gehitzeko, munduko beste lurralde batzuetara joan behar gendula lanpostu berriak sortzen



KRISIA

KRISI EKONOMIKOA ATE JOKA

BATZen bilakaeran ikus daitekeen moduan, krisialdi ekonomiko gehienek ez dute beraien bisitaren berri ematen. 2008an, AEBetan Lehman Brothers bankuaren erorketarekin hasitako krisialdi ekonomikoak ez zuen gehiegizko eraginik izan kooperatibari, eta BATZek bere sendotze eta hazkunde dinamikarekin jarraitu zuen, zenbakiek adierazten duten bezala. Izan ere, 2016an, taldeko kooperatiba matrizeak inoiz eza-gutu gabeko emaitza positiboak izan zituen: 6,26 milioi euro irabazi zituzten. Auto modelo berrien diseinu eta merkaturatzeak boom bat bizi izan zuen urte haietan, eta, BATZek, trokelgintzan zeukan posizionamenduari esker, etekina atera zion egoerari.

Auto berrien fabrikatzaileek diseinatzen zuten auto eredu berri bakoitzagatik, trokel berriak behar izaten zituzten, eta, ondorioz, trokelgintzan aritzen ziren enpresek ez zuten lan faltarik. Testuinguru baikor horretan, ekoizpena handitu beharrak bultzatuta, BATZek Igorren bertan zegoen Araluce S.A enpresa erostearen aldeko apustua egin zuen. Sozietate anonimo hau autoen kanpoko piezak estanpatzeko trokelgintzan espezializata zegoen, eta Gestamp multinazionalarena izan zen iraganean. Honek saldu egin zuen emaitza txarreko urteak zeramatzalako, eta jabetza berriarekin ere ez zen egoera konpondu. Zailtasun handiak zituen oraindik ere.

Enpresa erostearen apustua garrantzitsua zen, eta erabakia ez zen erraza. Emaitza onak erdiesten bazituzten eta Araluceren egoera iraultzea lortzen bazuten, arrakasta izango zuen BATZek eskualdean, zenbait lanpostu mantentzea lortuko zutelako. Gainera, bilakaera positibo horrek Araluce kooperatibatzeko aukera irekiko luke. Baina trokelgintzaren sektorea nahiko aldakorra izan da orokorrean, eta negozioak "haran eta gailurrak" ezagutzen zituen azken urteetako bilakaeran: ohikotasunez, urte oso onek urte kaskarragoei ematen zien segida. Horrek, zalantzak sortzen zituen kooperatibako bazkide batzuen artean. Ikusten zuten lan-karga handiak azpikontratazio bitartez bermatzeko aukera zegoela, beste enpresa bat erosi beharrik gabe.

Errukia edo gupida ez da merkatu lehiakorraren ezaugarrietako bat. Azken urteetan Europako eta Mendebaldeko ekonomiak ezagututako egonkortasun erlatiboak eta hazkunde gutxi gorabehera iraunkorrak bide ematen zion egoera okerragoari. Aldaketa nabarmena zen automozioaren sektorean, eta BATZek bere azalean sufrituko zituen eraginak. 2016ko emaitza onen ostean, 2017ko ekitaldi ekonomikoa 2,65 milioi euroko galerarekin itxi zuen kooperatiba taldeko matrizeak. Egoerak bi negozioei eragiten zien: batetik, Trokelgintzan, BATZek ez zuen lortu premium auto-marken

Ez zuen zentzurik, hemen 200 metrotara, S.A. bat edukitzeak gauza bera egiten. Orduan, helburua, une oro, kooperatibizatzea zen

eskakizun zorrotzerara egokitzea; bestetik, Sistemetan, taldeko filialak ez ziren errentagarriak. Zamudioko lantegiak – 6,8 milioiko emaitza positiboarekin – eta Txinaren filialak bakarrik eutsi zioten egoerari.

Baina hori guztia automozioaren sektorean gertatzen ari zen aldaketa sakonago eta estrukturalago baten isla baino ez zen. Auto-fabrikatzaileak auto modeloen kopurua murrizten hasita zeuden, eta, ondorioz, horrek eragin zuzena zeukan trokelaren eskarian. Gainera, baziren beste faktore batzuk ere; izan ere, fabrikatzaile horiek beraien trokelaren ekoizpenerako barne-ahalmena indartu egin zuten azken urteetan, eta, hortaz, trokelaren kanpoko eskaria murriztu egiten zen. Azkenik, testuinguru konplexuago bilakatzen zuen arrazoi bat zegoen: Asiako enpresak lehiakorrako bilakatu ziren trokelgintza sektorean, eta merkatuaren kuotak bereganatzen hasita zeuden jada.

BATZen egoera dramatikoak bilakatzen hasi zen. Trokelgintzako proiektu berrien kaptazioak beherakada izugarria izan zuen. 2018. urtean, oraindik, kaptatutako proiektuek 60 milioi euro suposatzen bazuten ere, 2019. urtean, 20 milioi eurora jaitsi zen kopurua, eta, 2020. urtean, pandemiak kolpatutako urtean, 10 milioi euroraino soilik iritsi ziren. Ondorioz, salmentek bilakaera bera izan zuten. %80 jaitsi ziren hiru urteren buruan: 2018ko 60 milioi euroak, 2021ean 12 milioi inguru bilakatu ziren. Kooperatibaren emaitza negatiboak urtero errepikatzen ziren, 2021ean 100 milioi euroko galera metatura heldu arte.

NEURRIAK HARTU BEHAR

Krisi garaian, kooperatibak ez daude beraien bideragarritasuna bermatuko duten neurri gogorak hartzetik salbuetsita. Eta BATZen kasuan ezinbestekoa zen etengabeko galeren pilatzeari muga jartzea, lehenbailehen. Kooperatibaren berezitasuna zera da: enpresa izaerako neurriez gain, krisi garaietan beste neurri batzuk ere erabiltzen direla, hala nola, bazkide-langileen inplikazioaren mende dauden neurriak, enpresaren jabe-kide gisa, enpresa-jardueraren erantzukizuna eta arriskuak hartzen baitituzte bere gain. Bestalde, MONDRAGONeko kooperatiben kasuan, taldeko kooperatiben arteko interkooperazioa ahalbideratzen duen babesa eta elkartasuna bereizgarriak dira. BATZek

bazkide-langileen ahaleginaren eta taldeko kooperatiben elkartasun horren guztiaren beharra zuen.

Enpresa neurrien artean, Brasilgo filiala eta Igorreko Araluce ixtea erabaki zuen kooperatibak. Erabaki handiak ziren, ez nolanhikoak. Brasilgo enpresari dagokionez,

zenbait inbertsiok sortutako zorra tarteko, kooperatibak ondorioztatu zuen Hego Amerikan egoteak ez zuela autogintzako merkaturan hobeto posizionatzen laguntzen. Eskualde hartan egotea ez zen ezinbestekoa.

LAN AURRERAKINA, ITZULKINAK ETA ESTORNOAK

Lan-testuinguruetakoa adiera ohikoenean ez bezala, lan elkartuko kooperatibetan bazkideek ez dute nomina edo soldata bat lan jasotzen. Izan ere, ez dira enplegatua, baizik eta kooperatibaren jabetzan eta emaitzetan parte hartzen duten bazkide-langileak. Soldata baten ordez, laneko aurrerakin bat jasotzen dute, kontsumo-aurrerakin ere esaten zaiona.

Lan-aurrerakina kooperatibak bazkide bakoitzari aldizka ordaintzen dion diru kopurua da, bere kontsumo-premiei aurre egin ahal izateko. "Aurrerakina" da, kooperatibak urtea ixteko kalkulaturako emaitzekiko bazkideari dagokion proportzio pertsonala aurreratzean datzalako. Kopuru horren kalkulua "lan-indize" baten arabera egiten da, bazkide-langileak emaitza kolektiboari egiten dion ekarpen diferentziala kontuan hartuta, alegia.

Ordainsarietan elkartasuna eta *interkooperazioa* printzipioekin bat etorritik, MONDRAGONeko kooperatibek erreferentzia-esparru bera dute lan-indizeak finkatzeko. Horrela, indize berarekin baloratutako lanak maila berean ordaintzen dira kooperatiba guztietan. Indize hauek inguruko enpresetako langileen soldaten mailarekin koherentzia (*inguruko langileekiko elkartasuna*) eta kooperatibako indize altuenen eta baxuen arteko aldea errespetatuz ezartzen dira (*ordainsaritan elkartasuna*).

Kooperatibak espero dituen emaitzen estimazioaren aurrerapen bat denez, aurrerakinak nolabaiteko aldakortasunaren eraginpean daudela ulertzen da. Kooperatibak emaitzetan soberakinak lortzen baditu, horiek *itzulkin kooperatiboaren* bidez doitzen dira, bazkidearen ordainsari orokorra osatuz. Baina, alderantziz, kooperatiba galeretan erortzen bada, estorno bat aplikatzen da, arrisku zein onurek eredu kooperatiboan hartzen duten izaera kolektiboa eta partekatua islatzen delarik. Era berean, egoera ekonomikoaren eta emaitzen aurreikuspenaren arabera, Kontseilu Errektoreek aldatu egin dezakete — krisian behera eginez eta testuinguru oparoetan igoz — bazkide-langileen aurrerakin maila.

MONDRAGONeko kooperatibismoaren tradizioan, *itzulkin kooperatiboak* ez dira monetarizatzen, kooperatiban mantentzen dira, eta bazkideek kooperatiban daukaten kapital sozialari gehitzen zaizkio, bazkide-langileak kooperatiba-sozietateko baja eman eta kapital hori bueltatzen zaion arte. Alderantzizko norabidean, estornoak aplikatzen direnean, bazkideak kooperatiban duen kapitalari aplikatzen zaizkio hauek.



Beraiei iruditzen zitzaien hondoratzeko erosi genuela, baina ez zen horrela (...)

BATZek aurrera jarraitu behar badu, dago beste aukerarik, itxi egin behar da, bestela denok joango gara eta

Araluceren kasua, aldiz, traumatikoagoa izan zen. Lantegiaren itxierak, zegozkien kalte-ordainak ordaindu eta gero, 141 langile kalean uztea suposatzen zuen. Araluceko langileen eta BATZeko bazkide-langileen artean adiskidetasun harremanak eta familia loturak zeuden, eta kooperatibaren erabakiak herriaren egunerokoa gaiztotu zuen. Araluceko langileen haserre borroka sindikal gogor bilakatu zen, sentitzen baitzuten erortzen utzi zitzaiela; beste aldean, ordea, BATZeko bazkide-langileek ikusten zuten ez zela beste aukerarik gelditzen. Araluce itxi ezean, talde osoak itxi beharko ote zuen beldurrez zeuden.

Ordurako, BATZeko bazkide-langileak, jabeak gisa kooperatibarekin zuten inplikazio ekonomikoaz bat etorritik, egoera finantzario larria arintzeko ahalegin handia egiten ari ziren aurrerakin maila jaitsita. 2017an, zenbaki negatiboetan sartu bezain laster, Kontseilu Errektoreak zuzendaritzaren eskaera onartu zuen, aurrerakin maila %98ra murrizteko. Kooperatibaren bilakaera kaskarrarekin, aurrerakin maila %77ra murriztuko zen 2020an, urte hartan, **aurrerakin maila %90era** jaisteaz gain, bi "ordainsari extrak" galdu baitzituzten bazkide-langileek. Esfortzu horren bitartez, bazkide-langileen urteko diru-sarreraren %23 kooperatibaren finantza-egoera hobetzera bideratu zen.

Ahalegin ekonomiko hori, halaber, pertsonen kooperatiban metatzen zuten kapital sozialera ere eraman beharra egon zen. 2019an, galerak arintzeko helburuarekin, base konputagarriaren %10,8aren balioa zeukaten **estornuak** aplikatu zituzten bazkideen kapitaletan.



BATZ diru birringailu bat zen

Kooperatibak hartutako neurri horiek guztiek eragina zuten odolustea txikitzeko ahaleginean. Hala eta guzti ere, BATZen egoera ekonomikoak ez zuen hobera egiten. 2020an,

Europako Inbertsio Bankutik 12 milioi euroko kreditua iritsi bazen ere, diru hark 3 hilabete soilik iraun zituen kooperatiban. Hornitzaileei ordaintzeko aukerak gero eta txikiagoak ziren.

Bizirik jarraitzeko oxigenoa BATZ Zamudioren emaitza bikainetatik eta MONDRAGONen baitan artikulatzen zen elkartasun laguntzetatik zetorren. Zamudio kooperatiba filiala zen, eta %60a BATZen esku zegoenez, itzulkin kooperatiboaren ehuneko bera jasotzeko eskubidea zeukan BATZek. Egoera zailaren aurrean, ordu-ra arte egin ez zuen bezala itzulkin hori bereganatzen hasi zen BATZ, kooperatiba filialaren erreserba-funtsetan mantendu ordez.

MONDRAGONen finantza-elkartasuna, bestalde, bi bide nagusitatik zetorren. Batetik, Tresneriak eta Sistemak dibisio mailan egiten zen **emaitzen birmoldaketa** zegoen; eta, bestetik, MONDRAGON Fundazioak kudeatzen duen **Kohesio eta Garapen Fondoaren (Elkartasun Korporatiboa)** bidez. Azken honek, emaitzen birmoldaketaren ostean, kooperatibek dituzten emaitza negatiboan erdia kubritzeko gaitasuna du.

TENTSIOA KOOPERATIBAREN BARNE DINAMIKAN

Antolaketa demokratikoa da enpresa kooperatiboaren bereizgarrietako bat. Kapital-enpresetan ez bezala, zeinetan jabetza, erabaki ahalmena eta irabazien banaketa jabeek jartzen duten kapitalaren arabera den, lan elkartuko kooperatibetan jabetza bazkide guztien esku dago: bazkide bakoitzak bozka bat dauka Batzar Nagusian, eta emaitzak bazkide-langile bakoitzak egindako ekarpenaren arabera banatzen dira.

Lan-kooperatibaren gobernantza-ereduaren ezaugarria da enpresaren gobernua langileei beraiei dagokiela. Bazkideek, Batzar Nagusian, *bazkide bat = boto bat* printzipioaren bitartez, Kontseilu Errektoreko kideak aukeratzen dituzte, eta organo horrek, era berean, konfiantzazko pertsona bat izendatzen du, kooperatiban gerentzia-eginkizunak bete ditzan. Ezaugarri horrek nolabaiteko berezitasunak sortzen ditu krisi garaietan; izan ere, ezin da alde batera utzi Kontseilu Errektoreak, Gerentziaren proposamenak balioetsiz, soinez soin beraiekin lana partekatzen duten lankideei eragiten dieten erabakiak hartu behar dituela zenbaitetan. Gainera, funtsean, lan-kooperatibetan boterearen banaketa gertatzen da; izan ere, enpresaren erabaki erabakigarri batzuk Batzar Nagusiaren eskumenak dira, eta, ondorioz, boterearen banaketa horrek kudeaketa baldintzatu dezake.

BATZen, krisialdiak aurrera egin ahala eta ahalegin eta sakrifizio testuinguru gogor batean, baziren kooperatibaren kudeaketarekin oso kritikoak ziren ahotsak. Hauek izaera desberdinekoak ziren eta ertz desberdinetatik egiten zituzten kritikak: baziren Araluceren erosketari buruzkoak, operazioak berekin zekarren arriskua eta karga soziala kontuan hartu ez zelako haserre zeudenak; baziren aurrerakin mailaren jaitsierak haserretzen zituenak eta krisialdia konpontzeko beste bide batzuk hartu beharra exijitzen zutenak; Sistemetak langileen artean ere bazen

Ehuneko 85ean egoteak edo 90ean egoteak ez du enpresaren emaitza aldatzen. Gutako bakoitzaren emaitza partikularra aldatzen du (...). Soldata unean-unean jaisteko erabakia ondo iruditzen zait niri, baina ezin da izan enpresa baten emaitzaren konponbidea



EMAITZEN BIRMOLDAKETA

Elkartasun ariketa hau Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren bereizgarri nagusietako bat da, eta, horregatik, Emaitzen birmoldaketa deritzon ariketa solidario hau MONDRAGONen Kongresuko Arauetako 121. Artikuluan jasota dago.

Korporazioko dibisio guztiek egiten duten eragiketa da. Lehenik eta behin, dibisio bateko kide diren kooperatibek ekitaldi ekonomikoaren emaitzen zati bat amankomunean jartzen dute (positiboak zein negatiboak), eta, bigarrenik, birmoldaketa egin ondoren, berriro banatzen dituzte inplikaturako kooperatiben artean. Partekatzen den emaitzen zatia edo ehuneko dibisioetako konbergentzia-mailaren arabera izaten da. Hau da, beraiek erabakitzen dute emaitzaren zein ehuneko birmoldatu; hala ere, minimo eta maximoak daude MONDRAGONeko Kongresuko Arauetan zehaztuta: kopurua % 13 eta % 38 artean kokatzen da emaitza positiboak dituzten kooperatibentzat (emaitza negatiboak dituzten kooperatibentzat bikoitza).

Eragiketa honek helburu desberdinak ditu: Taldeko kooperatibetan ziklo ekonomikoek duten eragina minimizatzea bilatzen da; bazkide-langileen ordainsariak solidarioki homogeneizatu nahi dira; eta, lanpostuen mantentzea defendatzen da.

Esan beharra dago ariketa hau egin aurretik emaitzak homogeneizatu egin behar direla, hau da, emaitzak kalkulatu behar dira Dibisioko kooperatibetako bazkide-langile guztiak aurrerakin maila berean egon izan balira bezala. Emaitza homogeneizatuta, adibidez, kooperatiba batek % 100etik gorako lan-aurrerakina edukitzeagatik eragindako galerak egozteak saihesten da.

MONDRAGON FUNDAZIOA - KOHESIO ETA GARAPEN FONDOA

Kohesio eta Garapen Fondoa MONDRAGON Fundazioak kudeatzen du, eta Kongresuko Arauen 133. Artikuluan jasotzen den bezala, helburu hauetara bideratuko dira bertako baliabideak: *“Kooperatiben galeren konpentsazioa; Prestakuntza, batez ere hezkuntza zentroei zuzenduta; Sustapen Zentroa eta elkarren lankidetzarako beste egitura batzuk finantzatzea; Arazoak dituzten kooperatibei laguntzea; Bideragarritasun azterketak egitea; I+G+B proiektuak; Jarduera berriak; Kooperatiben hedapena eta hazkundea laguntzea”*.

Fondo honen barruan dago Kohesio eta Garapen Fondoa – Elkartasun Korporatiboa (FCD), eta urtero, kooperatiba industrialen kasuan, soberakin gordin positiboan %2a ematen dute fondoak elikatzeke. Fondo honetara bideratzen den dirua itzuli beharrik gabeko dirulaguntza modura kudeatzen da, eta Kongresuko Arauen 134. Artikuluan zehazten den gisa, industria dibisioetako kooperatiben galerak konpentsatu daitezke %50eko mugarekin.

mesfidantza bat ikusten zutelako Trokelgintzak zeukan bilakaeraren aurrean ez zi-rela neurri gogorak hartzen; edo, baziren, oro har, egoera konpontzeko itxaropen argirik ez izateagatik atsekabetuta zeudenak ere. Haserre eta atsekabea orokorrak ziren kolektiboan.

Ezinegon horiek guztiak 2020ko Batzar Nagusian izan zuten isla. Egoera nahikoa berezia zen, COVID-19ak sortutako pandemiaren eraginez, maiatzetik urrira atzeratu behar izan baitzen Batzarra; gainera, Kontseilu Errektorearen gehiengo berritu beharra zegoen: bederatzik kideetatik, bost aukeratu behar ziren (lehendakaria eta beste lau kontseilari). Ordura arte, BATZeko lehendakaria hautatu behar zenean, hiru hautagai aurkezten zituzten Batzarrera, normalean, hautagaitza horietako bat Kontseilu Errektoreak betetzen zuen eta beste biak Kontseilu Sozialak. Orduko lehendakariak, kooperatibaren krisialdiaren kudeaketan izandako higadura zela eta, argi zeukan ez zela berrautatua izatera aurkeztuko.

Giro nahasia zegoen kooperatiban. Kolektiboko bazkide batzuk lehendakariaren hautagaitza aurkezteko plataforma bat sortu eta hautagaitzaren aldeko kanpaina aktibo bat eraman zuten aurrera. Azkenean, Batzar Nagusiko bozketan —hamar botogatik soilik—, Kontseilu Errektorearen hautagaia irten zen garaile, baina plataformako hautagaia ere Kontseilu Errektore berriko kide moduan sartu zen.

Gobernantza kooperatiboaren ereduari, Kontseilu Errektore zatikatu bat, batez ere zailtasun testuinguruetan, kooperatibaren kudeaketa zaildu dezakeen arrisku-faktore bilakatu daiteke. Hala ere, Jesus Larrañagak³ adierazten zuen bezala —Arrasateko kooperatibismoaren aitzindari historikoa—, kooperatiba hiltzear dagoela ikusteak bazkide-langileen eta, batez ere, Kontseilu Errektoreko kideen ardura eta erantzukizun sentimendua pizten ditu. Hori da BATZen ere gailendu zena: kooperatibaren susperraldi ekonomikoa lehenesten zuen konpromiso eta ikuspegi partekatua.

Ni hemen nagoenetik Brasilgo lantegiak beti galtzen zuen, ez dakit zenbat urtez galduko zuen, baina Trokelgintza galtzen hasi zenean, itxi beharra zegoen (...) ez dira berdin epaitu bi egoerak



Baina Kontseilu Errektore berriaren eta kooperatibako Zuzendaritzaren artean, gauzak beste modu baten zeuden, ez baitzituzten enpresaren inguruko zenbait ikuspegi partekatzen. Zuzendari Kontseiluak kooperatibaren norabidea zuzentzeko planteatutako aukerek ez zuten Kontseilu Errektorea asebetetzen. Zuzendari Kontseiluak lau aukera jartzen zituen mahai gainean:

- Egoera hobetzeko zailtasunak ikusita, Trokelgintzaren negozioa ixtea eta Sistemen negozioarekin bakarrik jarraitzea.
- BATZ Taldean, kanpoko kapitala sartzeko aukera zabaltzea. Ondorioz, ziurrenik, bazkide-langileek BATZ Taldearen gaineko kontrola galduko zuten.
- BATZ bi kooperatiba desberdinetan banatzea. Nagozio bakoitzak bere ibilbidea jarraituko luke, eta, horrela, Trokelgintzako emaitza kaskarrek kooperatiba osoa ixtera behartzea saihestuko litzateke.
- Trokelgintza negozioa Matrici kooperatibarekin batzea. Modu horretan, MONDRAGONen, trokelgintzako sektorean aritzen zen kooperatiba bakarra sortuko litzateke.

Hilabeteen joanarekin, kooperatibako bi organoen arteko desadostasunak geroz eta handiagoak ziren. Testuinguru ekonomikoak, gainera, ez zion BATZi arnasik ematen. Autogintza sektorea zenbait faktorerengatik kaltetuta zegoen. 2020ko pandemiari erdieroaleen krisiak eman zion jarraipena, eta, honen ostetik, itsas garraioaren kostuen gorakadak hornidura-katean eragindako krisia etorri zen. Energiaren prezioen igoerak azken kolpea eman zion krisi desberdinak bizitzen ari zen sektoreari. Ondorioak zuzenak ziren BATZen: Trokelgintzan, Matrici kooperatibarekin mantentzen zituen negozioak itxi ziren (MB Tooling-en Errioxako eta Boroako filialak, batetik, eta, bestetik, Portugalgo MB Lusitana filiala), eta, gainera, bazkide-langileen kapitaletan, berriz ere, estornoak aplikatu ziren 2020 eta 2021 urteetan, kooperatibaren galerak konpentsatu ahal izateko.

Testuinguru larri honetan, 2021eko otsailean, kooperatibak zailtasunak izan zituen lan aurrerakinak ordaintzeko. Momentu horretan, LagunArok eskaintzen duen enplegua laguntzeko mekanismoen bitartez, Trokelgintzako 150 bazkide-langile birkokatzea erabaki zen. Batzuk Sistemen negoziara joateko aukera izango zuten, eta beste batzuk MONDRAGONeko beste kooperatiba batzuetara joan beharko ziren birkokatu modura. Birkokapenen erabakia Zuzendaritzaren eskumena bada ere, Kontseilu Errektoreak hartu zuen. Kooperatibaren gobernantzan, organoen arteko mesfidantza eta narriaduraren beste froga bat zen hura.

[3] Larrañaga, Jesús (1998). El cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía. Arrasate: Azatza

LAGUN ARO – ENPLEGUA LAGUNTZEKO PRESTAZIOAK

LagunAro Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundea (BGAE) da, 1959. urtean Lankide Aurrezki Kutxaren baitan 'Sección Social' gisa sortu zena eta 1967. urtearen ondoren erakunde propio gisa egituratu zena. Harrezkero, Lankide Aurrezki Kutxara elkartutako kooperatibetako bazkide-langile guztiak BGAEko mutualista bihurtu izan dira.

LagunArok bi motatako prestazioak eskaintzen dizkie mutualistei. Alde batetik, kapitalizazio-prestazioak daude; horien bidez, mutualistek kotizatzen dute, eta, besteak beste, ezintasun iraunkorragatiko edo erretiroagatiko prestazioak jaso ditzakete. Bestalde, banaketa-prestazioak daude, familia-prestazioak, osasun-laguntza, aldi baterako ezintasuna eta enplegurako laguntza barne biltzen dituena.

"Enplegu laguntza" epigrafean kooperatibetako enpleguaren beherakadari aurre egiteko eta langileari estaldura emateko aktibatzen diren prestazioak biltzen dira. Horien artean daude kalte-ordainak, aurre-erretiroak, birmoldaketa profesionala, egutegi mugikorrek eta birkokapenak. Laguntza hauetan sortutako gastuak LagunAroari atxikitako kooperatiben urteko ekarpenetatik estaltzen dira.

Birkokapenaren kasuan, LagunArok kudeatzen du, gainerako kooperatiben pres-tutasunarekin, krisian dagoen kooperatiban soberan dagoen langilearentzako lanaren bilaketa. Horretarako, kooperatiba hartzaileak aplikatu beharreko araudia du LagunArok.

Birkokapenen kasuan, LagunAroren Prestazioen Erregelamenduaren 54. artikulua honako hau ezartzen du: "Enplegura Laguntza prestazioaren edozein modalitate eskuratzeko (...), nahitaezko baldintza izango da Kooperatiba bazkide babeslearen aurrerakin maila LagunAro, EPSVko Banaketa Tarifaren %95en azpitik egotea".

Birkokapenen adibide esanguratsuena izan zen Fagor Etxetresnak kooperatibaren 2013ko krisia, LagunArok 1800 bazkideren aldi bereko enplegu-galerari irtenbidea bilatu behar izan baitzion momentu hartan.

2023an, MONDRAGON Taldearen barruan, 518 pertsonak izan zuten lanean jarraitze-ko aukera birkokapenaren bidez.

ELKARREKIKO LANKIDETZAN, ONDOEZA

Kooperatiben arteko elkartasuna da, zalantzarik gabe, MONDRAGONen eredu kooperatiboaren alderdirik berezietako bat. Eta ausartuko ginatke esatera taldeko kooperatibisten artean baloratuenetako bat ere badela. Eraitzen birmoldaketatik edo MONDRAGONen funtsetatik jasotzen dituzten ekarpenek zailtasunak dituzten kooperatibei laguntzen diete beraien finantza-egoera hobetzen. Beste kooperatiba batzuetan langileak birkokatzeak krisian dagoen kooperatibari bere egokitzapen-prozesuan laguntzeko beharrari erantzuten dio, kapital-enpresan ez bezala, langileek ez ditzaten beren gain hartu berregituratze-prozesuen ondorioak.

“**BATZen sartu nintzengan, adibidez, ikusten nuen abantailetako bat zela lanik gabe geratuz gero beste kooperatiba batera joateko aukera... Baina gero uea iristen da, eta esaten dizute ‘zu’, eta orduan txipa aldatu eta ‘zergatik ni?’ esaten duzu.**

BATZen egoeran, testuinguru finantzario kritikoan, ez dago zalantzarik Trokelgintza-ko bazkide-langileak Sistemen negozioan edo MONDRAGONeko beste kooperatiba batzuetan birkokatzeak finantza egoera hobetzea eta berregituraketan denbora irabaztea zekarrela. Baina errealitate onuragarri hori, enpresaren bideragarritasunari aukerak ireki arren, ez zen nahikoa inplikatutako pertsonen frustrazio sentimendua ekiditeko.

Birkokapenak prozesu mingarri gisa bizi ziren. 1980ko hamarkadan aurrekari historikoak izan arren, egoera berria zen BATZeko bazkide-langile gehienentzat. Kooperatibako negozioen artean ere, langileen mugikortasuna tradizioz ez zuen prozedura bat zen. Ordura arte, ekoizpen-jaitzierak egoten zirenean, ordu negatiboak inputatzen zituzten langileek, eta ekoizpena berreskuratu ahala, ordu negatibo horiek bueltatzen ziren. Oraingoan, beste herri batzuetako kooperatibetara joan behar izatea kalte pertsonal bat bezala bizi zen. Horrez gain, Trokelgintza

negoziotik —non lanaren izaerak langileen autonomia ahalbidetzen zuen— Sistemen negoziara aldatzea —prozedura askoz ere seriatuagoekin— gaizki bizi zuten bazkide birkokatuek. Kooperatibaren gainean zegoen ziurgabetasun erabatekoak, gainera, birkokapenaren denbora-muga ezartzea ezinezko egiten zuen, eta, beraz, bazkide asko

“**BATZen 19 edo 20 urterekin hasten zara lanean, 30 edo 35 urte pasatzen dituzu hemen, eta bat-batean bilera-gelara joaten zara, eta esaten dizute ez dutela zurekin kontaktzen, ‘ea zer egiten dugun zurekin’... hori la hostia da**

beldur ziren beraien bilakaera profesionalak eten egingo zirelako. Kooperatibako organoek, taldekako bileretan, kooperatibaren egoera kritikoa eta bazkide-langileak birkokatze prozesuaren nondik norakoak azaltzeko ahalegina egin zuten, baina horrek ez zuen kooperatibako bazkideen artean zegoen urduritasun eta ziurgabetasun egoera baretzen.

Ez ziren, ordea, atsekabe bakarrak. Sistemen negozioko kideek ere bazituzten haserre egoteko arrazoiak: birkokatutako bazkideekin elkarbizitza ez zen erraza, izan ere, indize maila altuagoa mantentzen zuten beraien lan berbera egin arren, eta, gainera, beraien frustrazioak giroa kaskartzen zuen Sistemen negozioan. Trokelgintzan, birkokatu gabe geratzen ziren pertsonak ere ez zuten egoera ona bizi: nahiz eta zortedunak zirela jakin, beraien lanpostuan zergatik gelditzen ziren oso ondo ez jakiteak kezka sortzen zien.

Krisi egoeren aurrean, kooperatibek erresilientzia gaitasun handia dutela gauza jakina da. Baina erresilientzia hori, talde kooperatiba batetako elkartasun mekanismoen harago, kooperatibako bazkideek jabe eta langile bezala egiten dituzten ahalegin eta esfortzuetan oinarritzen da. Zentzu horretan, BATZen kasua paradigmatikoa da: birkokapenak, birkokatu gabe gelditutako kezka, aurrerakin mailaren jaitsiera, kapitaletan aplikatutako estornoak (eta zenbaki negatiboetan gelditutako horiek egin behar izan zituzten kapital ekarpen berriak) edo lan karga aldakorrei erantzuteko prestasuna. Horiek guztiak dira bazkideek beraien proiektu kooperatiboaren bideragarritasunaren alde egin ditzaketan ahalegin ekonomikoa eta laboralaren adierazpenik argienak. Beste hitz batzuetan esanda, erresilientzia sortzen da, nahiz eta egoera oso tentsionatua izan, interes indibidualaren aurrean guztion onerako interes kolektiboa gailentzen denean.

Lanpostu oso tekniko batetik zatoz, non ardura guztia zuri ematen dizuten, esku artean dirutza handia duzun, lankide batzuen artean erabakiak hartu behar dituzun, erabaki oso garrantzitsuak hartu behar dituzun... Eta robot bat zaren lanpostu batera pasatzen zara

Kooperatiba izan ez balitz, BATZ itxita egongo litzateke. Inongo enpresa ez da gai guk geure buruari ezarri dizkiogun neurriak aplikatzeko: soldaten jaitsierak, kobratu gabeko ordainsari eta orduak

Hemen jendeak bizitakoa zin da hitzez azaldu

GOBERNANTZA EGOKI ETA ERAGINKORRAREN BERREZARKUNTZA

Kooperatibetan, boterearen izaera partekatua dela eta, gobernantzak arreta berezia behar du, batez ere, tentsio-testuinguruetan hauskor bihur baitaiteke. BATZen, Gerentziaren eta 2020an Batzar Nagusian aukeratutako Kontseilu Errektore berriaren arteko desadostasunak aurrera jarraitzen zuten, kooperatibaren gobernagarritasun eta kudeaketari dagokionez, egoera arriskutsua bilakatzen zelarik.

Zorionez, MONDRAGON Taldea bezalako lankidetzaren sare zabal batean parte hartzeak ahalbidetzen du gobernantza arazoan aurrean kooperatiba bat bakarrik ez gelditzea. Egoera honetan, MONDRAGONeko Gestio Sozialeko zuzendariak eta Tresnak eta Sistemak **Dibisioko zuzendariak** zeukaten bitartekari lanak egiteko ardura.

BATZeko lehendakaritzatik, Gerentziarekiko konfiantza ezaren berri eman zen, eta egoerari buelta ematea ezinezko zela ikusita bi aukera zabaltzen ziren: Gerentzia berri bat aukeratzea edo Kontseilu Errektore berri baten hautaketa planteatzea. Bi aukeren artean hautatu beharra zegoen, eta ez zen erabaki erraza.

“Ezagutza handia duen zuzendaritza-talde bati kooperatiba hondoratzen bazaio... guk, kontseilu errektore xume batek, zer egin dezakegu? (...) Real Madriden entrenatzailea aldatzeko parametroak argi daude: munduko onena izan arren, ezer irabazten ez baduzu, kalera; baina kooperatibetan?”

Aukera horietako edozeinek areagotu besterik ez zuen egiten kooperatibaren ziurgabetasun maila. Dibisioko eta MONDRAGONeko zuzendariak ikusten zuten kooperatibako lehendakariak eta Kontseilu Errektoreak planteamendu zintzo eta jarrera konprometitu bat zutela kooperatibaren egoerari irtenbidea emateko. Trokelgintza negoziarioa mantentzeko azken ahalegina egin nahi zuten, baina ez zen inondik inora burugogorkeriak bultzatutako nahia, izan ere, kooperatibaren bideragarritasuna bermatzeko hartu beharreko erabakiak hartzeko prest zeuden, baita Trokelgintza negoziarioa ixteko erabakia ere; baina, aurretik, berregituraketa eta berregokitze esanguratsu baten bidez, negoziarioa mantentzeko azken aukera aurrera eramateko asmoa zeukaten.

Azkenean, Kontseilu Errektoreak, plan estrategi-koia lantzeko testuinguruan, hartu zuen erabaki garrantzitsua. Estrategiaren aurrean bisioa partekaturik ez zegoela argi gelditu zen beste behin, eta 2021eko maiatzean Kontseilu Errektoreak zuzendariaren kargugabetzea adostu zuen. Hilabete berean kooperatibaren ohiko Batzar Nagusia egin beharra zegoen. Batzar hau tentsio, ziurgabetasun, atseka-be eta kooperatibak zuen zatiketaren isla izan zen: «Nire bizitzan bizi izan dudak Batzarrik txarrena» bezala definitu zuen bertaratutako batek.

Momentu hartan premiazkoena kooperatiba hondoratzeko bidetik atera ahalko lukeen zuzendari berri bat bilatzea zen. MONDRAGONen laguntza erabakigarria izango zen lan honetan. Bere laguntza eta kudeaketarik gabe, krisi egoeran dagoen eta ura leporaino daukan kooperatiba bat gidatzeko hautagai egokia aurkitzea, BATZek bakarrik konpondu ezin zezakeen arazoa zen. Lehenengo hautaketa bat egin eta gero, balizko hautagaiak elkarrizketatzeko taldea sortu zuten. Talde hau MONDRAGONeko Gestio Sozialeko zuzendariak, Dibisioko zuzendariak, kooperatibako lehendakariak eta Kontseilu Errektoreko beste kide batek osatzen zuten. Elkarrizketatuen artean, Gerentziaren erantzukizuna bere gain hartuko zuen pertsona aukeratu zuten.

Hausturak zeuden, haustura asko eta haserrea orokortuta zegoen (...) talderik handiena hamarrekoa zen (...), eta hori guztia Batzar Nagusian atera zen.



DIBISIOKO ZUZENDARIEN FUNTZIOAK

MONDRAGONeko dibisioetan era askotako dinamikak dauden arren, dibisioko zuzendarien artean sartzen dira, besteak beste, kooperatibei enpresa-dinamikan laguntzea, merkatu-aukerak sortzea (dibisio barnean zein Taldeko beste kooperatibekin elkarlean), edo kooperatibetako gerentziak izendatzea eta haien jarraipena egitea.

MONDRAGONen Kongresuko Arauetako 64. Artikuluak horrela dio:

“64. artikulua. Dibisioko Zuzendari Nagusia

Bat. Dibisioko Zuzendari Gerentea da, Dibisioko Kontseilu Errektoreak eskuordeturik, Dibisioko betearazle gorena, eta MONDRAGONen eskumenekoak diren gai guztietan MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko Lehendakariaren zuzendaritzapean jardungo du.

(...)

Bost. MONDRAGONen enpresa politikaren barruan, enpresaren esparruan, Dibisioko Zuzendari Nagusiak eskumen hauek izango ditu batez ere:

- *Dibisioaren enpresa estrategia MONDRAGONen enpresa politikek definitutako esparruaren barruan.*
- *Dibisioaren estrategia komunak formulatzea eta betetzen direla ikuskatzea. Horien aplikazioa zuzentzea eta bete daitezen exijitzea.*
- *Onartu aurretik, Elkarketako kooperatiba guztien Plan Estrategikoen eta Urteko Gestio Planen berri ematea.*
- *Atxikitako kooperatibak edo jarduerak berregituratzeko, birmoldatzeko edo likidatzeko proposamenak lantzea, horien exekuzioa monitorizatzea.*
- *Dibisioko kooperatibetako Kontseilu Errektoreen proposamenak aurretiaz informatzea dagozkien Gerenteak izendatzeko eta eta kargugabetzeko.*
- *Kooperatibetako Gerenteak ebaluatzea, Kontseilu Errektore bakoitzak horien ordainsarierako egindako proposamenak informatuz, eta euren jardura eremuko gestio helburuak bete ditzatela exijitzea.*
- • (...)”

Hala ere, zuzendari horren jatorrizko enpresarekin konpondu beharreko kontu administratiboak tarteko, Gerentzia berriak ez zuen kargua ofizialki hartu bost hilabete igaro arte. Denbora tarte honetan kooperatibak gerentziarik gabe nabigatu zuen. Trantsizioan, urgentzia zeukaten eginkizun eta zereginak Zuzendaritza Kontseiluko kideen, lehendakariaren eta Kontseilu Errektoreko kideen artean banatu ziren Dibisioko Zuzendaritzaren proposamen bat oinarri hartuta.

Hilabete hauean, MONDRAGONeko zerbitzu zentralen laguntza eta aholkulartzarekin, Kontseilu Errektoreak eta Zuzendaritza Kontseiluak, hainbat lan-saiotan, kooperatibaren gobernantza hobetzeko eta organoen arteko konfiantza eraikitzeko prozesua eraman zuten aurrera. Urgentziatzko erabakiak beharrezko bizkortasunez hartu eta kooperatibaren errentagarritasuna berreskuratu ahal izateko, ezinbesteko baldintza zen kooperatibako organoak lerrotatuta egotea.

Dinamika hau bazkideentzako informazio-saioen bitartez indartu zen. Saio hauean, alde batetik, gardentasunez eta argitasunez, kooperatibaren egoera ekonomikoaren berri ematen zitzaien bazkideei; eta, bestetik, gai desberdinen bueltan (Gerentzia kargugabetzearen arrazoiak, Kontseilu Errektorearen eta Zuzendaritzaren arteko harremana, Troklegintza negozioren etorkizuna, kooperatibaren bidegarritasuna, bazkide birkokatuen egoera edota estornoetan galdutako kapitala berreskuratzeko aukerak) bazkideek planteatzen zituzten zalantzak argitzen ziren.

TUNEL ILUNAREN BUKAERAN, ARGIA

2021eko azaroan, Gerentzia berriak hartu zuen kooperatibaren zuzendaritza. Ahalik eta azkarren, kooperatibako kideei krisitik irteteko diseinatutako ibilbide-orria partekatu zien. Horrela, urtea amaitu baino lehen, bazkide guztiei 2021eko emaitzen itxiera eta kooperatibaren egoera iraultzeko diseinatutako ekintza-planaren ardatzak komunikatu zizkien.

“**BATZeko kontuak ikusi nituenean itxaropen izpi bat baino ez nuen ikusi, eta BATZ Zamudio zen**

Komunikatutako egoera argia zen: BATZ egoera larrian zegoen. Kanpo faktoreez gain —troklegintzako eskarien jaitsiera handia, pandemiaren eragina, erdieroaleen krisia—, barne ahuleziak ere bazituen kooperatibak: atzerriko filialak ez ziren errentagarriak, kalitate arazoak zeuden, bezero batzuk eskaerak bertan behera utzi zituzten eta kooperatibaren salmentak etengabe jaisten

zihozten. Ekoizpen eta fakturazio mailarekiko, kooperatibaren tamaina handiegia zen. BATZ Zamudioko emaitzek bakarrik zekarten argi pixka bat egoera ilun horretan.

Kooperatibak aurrera eraman beharreko ibilbide-orria lau ardatzetan laburbiltzen zen: 1) 100 milioikoa zen zorraren berfinantzaketa lortu beharra zegoen. 2) Troklegintza negozioren galerak minimizatu behar ziren, kooperatiba guztia hondora eraman ez zezan. 3) Sistemen negoziotan, errentagarritasun-marjinak handitu behar ziren, batez ere, atzerriko filialetan kudeaketa zorrotza eginez. 4) Kooperatibaren egitura beharrezkoa zen tamainara arte txikitu beharra zegoen.

Zorraren berfinantzaketan MONDRAGONen rola erabakigarria izan zen. MONDRAGONeko zuzendari finantzarioaren laguntza teknikoaren bidez, BATZek aurretik lortutako berfinantzaketa aukera hobetu zen, aldaketak aurrezpen garrantzitsu bat suposatu zuelarik. Era berean, **MONDRAGON Inversiones**-ek inbertsio handiak zituen Sistemen negoziotan; hain zuzen ere, filialen jabetza barnebiltzen zuen BATZ Automotive Operations enpresaren %40a MONDRAGON Inversiones-en esku zegoen. Horrek, BATZen egitura finantzieroa indartzen zuen, eta, entitate finantzatzaileekin negoziatzeko garaian, konfiantza eta bermea eskaintzen zituen.

MONDRAGON INVERSIONES – HEDAPEN FONDO KORPORATIBOA

Hedapen Fondo Korporatiboa (HFK) MONDRAGON Inversiones-ek kudeatzen du. Fondo hau, Kongresuko Arauen 128. Artikuluan biltzen den moduan, “enpresa proiektuak bultzatzera eta kooperatiben hedapen eta hazkundera zuzenduko da” eta “batez ere inbertsio moduan egindako ekarpenez osatuko da”.

129. Artikuluan, fondo hori elikatzeke ekarpenak nola egingo diren zehazten da:

- “Industria dibisioetako kooperatiben aurreko ekitaldiko soberakin gordin positibo homogeneizatuen %5, inbertsio moduko ekarpen kontzeptuan.
- Banaketa dibisioko kooperatiben aurreko ekitaldiko soberakin gordin positibo homogeneizatuen %10, inbertsio moduko ekarpen kontzeptuan.
- Industria dibisioetako kooperatiben aurreko ekitaldiko soberakin gordin positibo homogeneizatuen %2, dirulaguntza kontzeptuan.
- Beste erakunde batzuek, esaterako, MONDRAGON Fundazioak, egin ditzaketen beste ekarpen batzuk.”

MONDRAGON Inversiones kooperatiba bat da, eta bertako Kontseilu Errektorea MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko kideek osatzen dute.

Hala ere, berfinantzaketa gastuaren gaineko kontrol zorrotza egingo zuen politikarekin batera heldu zen. Kooperatibaren azken bazterretaraino hedatu zen mentalitate berria, austeritatea. Gastuaren gaineko mugak inbertsioetan zein egiturari aplikatu ziren.

Garai hartan, kooperatibaren egoeratik desanimatuta zeuden zuzendaritzako kideak eta zenbait bazkideek kooperatibatik joateko hautua egin zuten, eta hauek hutsik utzitako lanpostuak barne promozioaren bitartez bete zituzten. Ez zegoen ez denborarik ezta baliabiderik ere pertsona berriak kontratatzeke.

“**Etorkizuna oso beltz ikusten zen egoera bat zen. Jende askok, batez ere ingeniari-tza-sistemetakoa askok, jende gaztea edo gazteagoa baita, kartilla eta bagaje txikiagoekin, esaten zuten ‘hemen ikusten dudana da dudana kapital apurra desagertu egingo zaidala bi urtean... Beharbada itxi egingo dugu’. Ba nik uste dut jende askok pentsatzen zuela: ‘beno, proiektu honek ez du etorkizunik eta gaztea naiz eta beste norabait joango naiz’, ezta?**

ez denborarik ezta baliabiderik ere pertsona berriak kontratatzeke. Gakoa, inplikazioaz gain, enpresaren ezagutza eta urteetako ibilbidea zuten pertsonak aukeratzea zen.

Bilakaera horretan, 2018ko 671 bazkideak 523 izatera pasa ziren 2024an, eta, gainera, azken haueetatik 83, aurretiko erretiroa hartuta edo eszedentzian zeuden, eta, beraz, ez ziren plantillako langileak. BATZen birdimentsionamendua errealitate bat zen jada.

Gerentzia berriak emandako norabide aldaketak emaitzak ekarri zituen. 2022an, kooperatibako matrizea emaitza positiboak izate-

ra itzuli zen. Urte hartan, 1,5 milioiko emaitzak izan zituen, eta, 2023ko ekitaldiko 3,5 milioiekin, jarraipena eman zitzaion bilakaera positiboari. Gainera, matrizearen emaitzei filialetako emaitza onak batu zitzaizkien, batez ere, BATZ Zamudiorenak, aurreko urteetan bezalaxe, sekulako emaitzak lortu baitzituen. Horrela, kooperatiba zorrari aurre egiteko gai izaten hasi zen.

BATZ berpizten ari zen, eta bere bideragarritasuna egia bihurtzen hasia zen.



GUZTIZ ITXI GABEKO
AMAIERA

GUZTIZ ITXI GABEKO AMAIERA

BATZek susperraldiaren bidea aurkitu duela dirudi. Joera hori baieztatzen zuen 2025eko emaitzak, ekitaldi ekonomikoaren itxieran, marka historiko positiboa ezarri baitzuen kooperatiba taldeko matrizeak.

Batetik, Sistemen negozioak bere errentagarritasuna erakusten zuen, matrizeaz gain, atzerriko lantegi guztietan ere. Urte luzeetan egindako inbertsio handien ostean, kooperatibak Europan, Asian eta Ipar Amerikan hornitzaile garrantzitsu gisa egotea lortzen zuen. Gainera, Trokelgintzaren negozioari eusten zion. Oraindik, negozioak errentagarritasun minimoak lortzen ez bazituen ere, proiektu berriak bereganatzen zituen, eta industria-marjina positiboa mantentzeko gai zen: *"beste urtebeterako lana dugu, eta borrokak aurrera jarraitzen du"*.

Bestalde, dibertsifikazioaren aldeko apustua aeronautikaren negozioarekin indartzen zen. Negozio hori ia bazterrekoa izatetik, hazi egin da 2 milioi euro baino gehiago fakturatzearino, eta, hurrengo urteei begira, urtero 6 milioiko fakturazioa ekarriko dituzten proiektuak bermatuta dauzka. Ondorioz, aeronautikaren negozioan, 7 langileko taldea egotetik 20 pertsona izatera pasa dira; eta, 2027rako, asmoa da 40 pertsonako lan-taldea osatzea. Negozio hori kooperatibaren zutabe berri bat bilakatuko dela aurreikusten dute.

BATZek, gainera, zorrari aurre egiten jarraitzen du; izan ere, zor hori, garrantzitsua izan arren, 30 milioi eurotan murriztea lortu dute. Era berean, kooperatiba zorraren baldintzak birnegoziatzen ari da, enpresa "estandar" baten baldintzetan sartu ahal izateko.

Egoera, dena den, konponduta egotetik urrun dago. 2025aren hasieran, kooperatibako bazkide-langileek aurrerakin mailaren % 85ean jarraitzen zuten; urtearen erdialdean, % 88ra igo zuten aurrerakin maila, eta, urtearen amaieran azken igoera aplikatu bazen ere, oraindik % 90ean daude. Eta zorrak behera egin badu ere, oraindik arduratzeko modukoa izaten jarraitzen du —70 milioi euro—, kontuan hartu gabe erreserba-funtsak ez direla existitzen eta hauek hornitzea oraindik pendiente dagoela. Kooperatiba, gainera, bere egitura berrantolatzen aritu da azken boladan: krisialdian, zenbait bazkideren irteeraren ondorioz, ezagutza eta gaitasun teknikoen galera konpentsatu behar izan du. Eta kooperatibako giro soziala eta kohesioa hobetzen diren arren, bazkide batek adierazten zuen bezala *"oraindik asko gelditzen da"* prozesuan zehar izandako zauriak erabat ixteko.

Hala eta guztiz ere, ez dago zalantzarik: BATZ arrakasta kooperatiboko kasu bat da. Askok hiltzat jotzen zuten kooperatiba bizirik mantentzea lortu da balio kooperatiboak praktikan jarrita, eta argi gelditu da kolektiboaren ahalegin eta esfortzuari elkartasuna eta interkooperazioa gehituz gero, zailtasun handiak zituen enpresa baten egoera iraultzeko gaitasuna dagoela.

BATZen susperraldian garrantzi handia izan du negozioa dibertsifikatuta izateak, eta ezaugarri hau aurreko belaunaldietatik jaso dute legatu moduan. Izan ere, irabaziak berrinbertituz, belaunaldi berriei kooperatiba hobekuntza izateko jarrera identitate kooperatiboaren parte da. Aurreko belaunaldiek Sistemen negozioa martxan jartzeko egin zuten apustu argiari esker, Trokelgintzako negozioak izandako beherakada izugarriari eutsi ahal izan zaio.

“ **BATZi MONDRAGONen egoteak bizia eman dio (...) laguntzen tamaina, aniztasuna eta denboran izan duten iraupena ikusita, zaila egiten zait pentsatzea BATZ gaur egungo jabeena —bazkide kooperatibistena— izango litzatekeenik, MONDRAGONen aldetik elkartasun olatu handi hau jaso ez balu**

Hala ere, esan bezala, hori guztia ez litzateke posible izango BATZeko kolektiboaren ahalegin eta konpromiso arduratsurik gabe, euren enpresa proiektuaren bideragarritasunagatik etsipeneraino borrokatu gabe, aurrerakin maila jaitsi gabe, "ordainsari extrak" kapitalizatu gabe eta kooperatiban gelditu eta aurrera bultzatu duten bazkide horien inplikazio gabe, zalantzarik gabe, BATZen patua beste bat izango zatekeen.

Baina BATZen kasuak zerbait frogatzen badu, interkooperazioak funtzionatzen duela eta elkartasunak kooperatiben erresilientzia gaitasuna biderkatzen duela da. BATZen kasuan MONDRAGONek eskaintzen dituen baliabide eta mekanismo interkooperatibo guztiak behar izan dira: Dibisioko emaitzen birmoldaketatik eta MONDRAGON Fundazioak BATZen

galerak arintzeko egindako ekarpenetatik hasi eta LagunAroren enpleguari laguntzeko mekanismoetaraino. Ahaztu gabe MONDRAGONeko zerbitzu zentraletatik eskaintako laguntza ezinbestekoa izan dela Gerentzia berriaren bilaketan, finantza-aholkularitzan edota organoen dinamika egokia berreskuratzeko prozesuan.

GUZTIZ ITXI GABEKO AMAIERA

BATZen kasua distantzia batetik behatzeak ematen duen perspektibaz, esperientzia honek bere baitan daukan epika puntuarekiko nolabaiteko miresmena sentitzen dugu. Beraien ahaleginarekin eta kooperatiba talde oso baten elkartasun eskuzabalarekin, merkatu-logikari aurre egiteko gai izan den bazkide talde baten testigantza da hau. Horregatik, gazi-goza da ikustea, agian sakrifizioen pisuagatik, edo agian, besterik gabe, gure giza izaeraren parte delako, egindakoa ibilbidea horren baikor baloratzen ez duten protagonistak ere badaudela.

Dena den, esfortzuari, kemenari, elkartasunari eta elkarrekin aurrera joatea posible dela uste izateari esker, BATZek etorkizunera begira jartzeko bizi bat du. Honela, "Etorkizuna Jatorriruntz" izenpean, BATZeko organoek bazkideen kolektiboarekin landu eta kontratatutako helburu aspirazionala aurkeztu zuten: *BATZ proiektu kooperatibo lehiakor eta errentagarria da, pertsona konprometitu, solidario eta ekintzaileen ahaleginaren emaitza. Hori da kooperatibarentzat eta Arratiako haranarentzat marraztutako ortzi-muga.*

Niri horrek ere pena ematen dit, izan ere, hain gaizki pasatu ondoren, azkenean emaitza positiboak ikusten hasten gara, eta ez dut ikusten nolabaiteko harrotasun edo poz sentimendurik, ezta? (...) Meritu handia du gatozen lekutik etorrira ez ixteko gai izanak, ordainsariak berreskuratu izanak, bi urte jarraian 10 milioi zor itzultzeko gai izanak, eta Sistemetako kanpoko lantegiek azkenean emaitza positiboak ematen hasteak...

“

Alde positiboa da, mahai gainean elkarrizketa, balio kooperatiboak eta kudeaketa inteligente bat jartzen badituzu, egoera honi buelta eman dakiokela. Eta barruko pertsonak badute gaitasun hori, eta han dauden arratiar batzuek dituzten balioak...

‘Aurrera egin behar da, eta, y me cago en la leche’.

Batzuetan ona izaten da, eta kasu honetan ona izan da.

”

BATZ Igorren dagoen kooperatiba bat da, MONDRAGON taldekoa. Bere itxiera kolpe latza izango litzateke Bizkaiko Arratia eskualdearentzat. Eta egoera hori benetako aukera izan zen kooperatibak aurre egin behar izan zion krisian. Zorionez, BATZek egoera irauli ahal izan du, eta, gaur egun, etorkizuna duen proiektu sozio-enpresariala da.

Lan honetan, kooperatibak 2016 eta 2025 urteen artean izandako krisia eta susperraldi ekonomikoa aztertzen dira. Kasu hau esanguratsu egiten dituen bereizgarri batzuk badira: automozioan diharduen kooperatiba industrial handia da BATZ, 1.300 langile baino gehiago dituen eta nazioartean presentzia garrantzitsua daukana.

Argitalpena, gainera, kooperatiba bat krisian murgiltzen denean jokoan sartzen diren mekanismoak deskribatzeko asmoarekin ere egin da. Izan ere, krisi garaian, kooperatibek kapital-enpresekiko duten diferentziala modu dibulgatzailean hurbiltzeko helburua dauka lanak.

Kasuaren azterketa elkarrizketa sakonetatik eta protagonisten ahotsa jasotzen zuten eztabaida-taldeetatik abiatuta eraiki da, eta testuan zehar bildu dira ahots hauetako batzuk. Gainera, irakurleak MONDRAGONen egituratzen diren interkooperazio mekanismoei buruzko azalpenak aurkituko ditu lanean zehar; izan ere, horiek gabe ezingo litzateke azaldu BATZ kooperatibaren berreskuratze prozesua.

Lanean ideia nagusi bat azaleratzen da: BATZ berreskuratzea kooperatiba osatzen duten pertsonen konpromisoari eta MONDRAGON taldearen elkartasun-laguntzari esker izan da posible.



Mondragon
Unibertsitatea

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación

Instituto de Estudios Cooperativos LANKI