GIZARTE EKINTZAILETZA EZAUGARRITZEN

Gipuzkoako zenbait esperientziren kasu azterketa

Egileak : Enekoitz Etxezarreta, Jon Morandeira, Amaia Alvear eta Aritz Vieites

eman ta zabal zazu
GEZKI
Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU
UPV/EHUko Gizarte-Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

ORAIN GIPUZKOA

AURKIBIDEA:

SARRERA 3

Marko teorikoa

1.- ENPRESA SOZIALEN AGERPENA EEBB-tan 5

1.1. "Errenta Sortzaileen" pentsamendu eskola 5

1.2. "Berrikuntza Soziala" pentsamendu eskola 6

2.- ENPRESA SOZIALAREN AGERPENA EUROPAN 8

3.- ENPRESA SOZIALAREN EMES IKUSPEGIA 11

EMES enpresa sozialaren adierazle taula 13

(3).1. Gobernu egituran jarritako arreta 14

(3).2. Arrisku ekonomikoaren kontzeptua 16

(3).4. Berrikuntza sozialaren hedapen kanalak 17

4.- EKINTZAILE SOZIALAREN PROFILA GEM-en ARABERA 19

5.- BALIO SOZIALA 20

6.- EKINTZAILETZA SOZIALAREN MOTIBAZIOAK, ARAGOIKO ADIBIDEA 21

Analisi Enpirikoa

1.- KOOPFABRIKA-ri BURUZ 23

2.- GIDOIAREN JUSTIFIKAPENA 25

3.- GIDOIA EKINTZAILETZA 26

4.- ELKARRIZKETAK

- Elkarrizketa 1, ekintzailea 1 28
- Elkarrizketa 2, ekintzailea 2 31
- Elkarrizketa 3, ekintzailea 3 34
- Elkarrizketa 4, ekintzailea 4 37
- Ekarrizketa 5, tutorea 1 40
- Elkarrizketa 6, tutorea 2 43
- Elkarrizketa 7, tutorea 3 46
- Elkarriketa 8, sustatzailea 1 49
- Elkarrizketa 9, sustatzailea 2 52

5.- ONDORIOAK 5

SARRERA

Enpresa soziala eta ekintzailetza sozialaren kontzeptuek eztabaida asko sortu izan dituzte atlantikoaren bi aldeetan. Eztabaida hauek, bai Europan eta baita EEBBan 90.c hamarkadan izan zuten bultzadarik handiena, baina kontzeptu hauen inguruan sortu ziren bi alde geografikoen arteko harreman zientifikoak ez ziren 2004-2005. urterarte hasi (Steyaert eta Hjorth, Kerlin, 2006,2009). Hala ere, harrigarria da 90.hamarkadan hantzeko eztabaidak hastea paraleloki bi aldeetan, ia elkarrekiko harremanik izan gabe, eta eztabaida bakoitza bere testuinguru europar eta iparramerikarrera egokituz.

Ekintzailetza soziala eta enpresa sozialaren kontzeptuekiko eztabaida hauek erakunde mota ezberdinetara zabaldu dira. Honen inguruan, unibertsitate garrantzitsuenek ikerketa eta formakuntza programak garatu dituzte, eta ikerketa sare internazionalak ere eraiki dira, adibidez Europan EMES (Europear Ikerketa Sarea); sare honek, 1996-etik aurrera Europar Batasuneko herri gehienetako ikerketa guneak biltzen ditu. Bestalde, 2001-ean Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) sortu zen, Ameriketako negozio eskola nagusiak biltzen dituelarik (Iberoamerikakoak eta Harvard Business School-ekoak). Fundazio askok ere enpresa sozial edo ekintzaile sozialentzako laguntza eta formakuntza programak eratu dituzte. Azkenik, europar herri ezberdinek lege berriak onartu dituzte enpresa sozialak sustatzeko (Roelants, 2009; Galera eta Borzaga, 2009).

Enpresa soziala eta ekintzailetza sozialaren kontzeptuari buruz eman den elkarrizketa transatlantiko honetan murgilduko gara (testuinguru europar eta iparramerikarra). Bestalde, Espainiar legedian ez dira enpresa sozialak aurreikusten (Fajardo), baina aipatuko dugun Europar Batzordetik ateratako komunikatu batean (ekintzailetza soziala sustatzeko ekimen batean) enpresa sozial mota ezberdinak aurriskusten dira italiar legediaren eragin argi batekin. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) partzuergo internazionalak egindako ikerketa batetik (*Report on Social Entrepreneurship* 2010) ere, enpresa sozialek dituzten ezaugarri komunak deskribatu eta hainbat enpresa sozial mota aurreikusten ditu, hauek ere aipatuko ditugularik.

EEBBar pentsamendu eskolak aztertu ondoren, Europako eremu akademikora joko dugu. Gaur egun nagusienak kontsideratzen diren enpresa sozialei buruzko kontzeptu analitiko eta enpirikoak Ikerketa Sare Europearraren (EMES) eskutik eman ziren; enpresa sozialak identifikatzeko adierazpen zerrenda bat gauzatu zuten. Zerrenda hau aztertzera joko dugu eta bertatik ateratzen diren hainbat ezaugarri (gobernu egiturari jarritako arreta, arrisku ekonomikoa, jarduerek misio sozialarekin duten erlazioa…) EEBBar pentsamendu eskolekin kontrastatuko ditugu, bien artean aurkitu daitezkeen ezberdintasun eta berariazkotasunak azaltzeko. Marko teorikoaren azken fase batean, ekintzaile sozialaren profil eta motibazioen inguruan arituko gara, Aragoiko ekintzaile kooperatiboaren adibide konkretu batekin amaituz.

Analisi enpirikoari dagokionez, Koopfabrika eta hau sortu aurretiko esperientzi batzuk aipatuko ditugu. Bestalde, programa hauetan aritu diren sustatzaile, tutore eta ekintzaileei gauzatutako elkarrizketak azalduko dira. Datu hauek tratatu ondoren eta marko teorikoarekin kontrastatuz, ondorio batzuk aterako ditugu.

Lan honen **helburuak**, alde batetik, ekintzailetza soziala eta enpresa sozialari buruzko literaturaren azterketa da. Bestetik, Gipuzkoako hiru eskualdeetan (Oarsoaldea, Debagoiena eta Beterri-Buruntza) eman diren gizarte ekintzailetza programetatik, edo hauen bateratasunetik (Koopfabrika) atera diren ekintzailetza berri batzuk identifikatu, elkarrizketatu eta datuak tratatzea da, programetan aritu diren tutore ezta sustatzaile batzuekin osatuz.

Azkenik, elkarrizketetatik ateratako datu hauek argitalpen dibulgatiboa izan dezaketen fitxak egitea da.

Metodologiari dagokionez, lehenik literaturara joko dugu lan hau ekintzailetasun soziala eta enpresa sozialaren testuinguruan kokatzeko. Bigarrenik, literatura honetatik analisi enpirikorako elkarrizketen gidoia prestatuko dugu. Amaitzeko, ikerketa enpirikoak landutako literaturarekin duen erlazioa aztertuko dugu, ondorioetan azalduz.

1.- ENPRESA SOZIALAREN AGERPENA ESTATU BATUETAN

EEBBetan, 80. hamarkadan helburu sozialak zituzten ekintzailetza portaerak definizio asko jaso zituen, gehienbat "nonprofit" sektoretik: nonprofit enpresa, nonprofit ekintzailetza, helburu sozialeko iniziatiba, berrikuntza soziala, helburu sozialak dituen negozioa, komunitate ondasunaren enpresa, ekintzailetza publikoa, enpresa soziala… Bestalde, ekintzailetza soziala eta enpresa soziala kontzeptuen inguruko eztabaidak 90. hamarkadan bultzada handi bat izan zuten ("Empresa sozialaren iniziatiba" 1993 Harvard Business School). Lehen korronte batek, "nonprofit" motatako elkarteek dituzten jarduera komertzialak, hauen misioa lortzeko berme edo euskarri direla aitortzen du (Kerlin, 2006). Bigarren korronte batek, ekintzailetza sozialaren ikuspegi zabalago bat defendatzen du, adibidez Ashoka 1980; Bill Drayton izan zen Ashokako fundatzailea, eta gaur egun munduko ekintzaile elkarte handienetakoa kontsideratzen da. Elkarte honek, *ekintzaile soziala* terminoa gizarteratu zuen, aldaketa soziala sortzen zuen ekintzailea bezala definituz (Curto, 2012). Ashokak, pertsonen profil konkretuari ematen dio garrantzia, enpresek eduki ditzaketen forma edo antolamendu moduak bigarren maila batean utziz. Hasiera batetik "ekintzaile publiko" bezala definitzen ditu, eremu ezberdinetan berrikuntza soziala sortzeko gaitasuna duten ekintzaileak direla alegia.

Bestalde, Schwab eta Skoll fundazioek ekintzaile sozialei laguntzen die diru-laguntzak emanez; hauen arabera, ekintzailetza soziala kontsideratzeko berrikuntza soziala sortzea ezinbestekoa da. Fundazio hauek, ekintzailetza sozialak sustatzeko kapital-arrisku funtsa duten ereduak erabiltzen dituzte, hots, arrisku handia duten baina aldi berean errendimendu sozial handia duten jardueretan inbertitzen dutelarik. Beraz, gobernuez gain (nahiz eta honen inguruan politika publikoak ezohizkoak izan) filantropoak ere badirela esan daiteke, ekintzailetza soziala sustatzen laguntzen dutenak.

Benetako eztabaida kontzeptuala nagusiki *negozio eskoletako* ikertzaileek osatu zutela aipatu genezake. Dees eta Andersonek (2006), enpresa sozialari buruzko bi pentsamendu eskola nagusi bereizten dituzte. Alde batetik, "nonprofit" sektorean kokatzen ditugun pentsamendu eskolak, jarduera komertziala enpresaren misioa lortzeko bide bat dela aipatzen dutenak. Bestetik, "Berrikuntza Soziala" pentsamendu eskola dugu, non Ashoka bezalako erakundeak aurkitzen ditugun.

1.1. "Errenta Sortzaileen" pentsamendu eskola

Lehen pentsamendu eskola honek, enpresa sozialaren kontzeptua *errentak sortzeko estrategiarekin* erlazionatzen du. 90. hamarkada bukaeran "Social Entreprise Alliance"-ek (eremu honetan jokatu zuen autore nagusienetako batek), enpresa soziala definitzen du: "Errentak sortzen dituen edozein negozio, edo nonprofit organizazio batek errentak sortzeko ekindako edozein estrategia, errenta hauek bere karitatezko misioa betetzeko lagungarri izango zaizkiolarik". Esan daiteke, publikazio hauen gehiengoa nonprofit organizazioek komertzialagoa izateko zuten interesean oinarritzen direla (Young eta Salomon, 2002).

Perspektiba hau kontutan izanik "Errenta sortzaileen" pentsamendu eskola deitzen dio. Hala ere, azken honen barnean bi bertsioen bereizketa bat egitea gomendatzen du:

a) "Nonprofit ikuspegi komertziala": "nonprofit" organizazioetan zentratua dagoen bertsioa.
b) "Misiora orientatua dagoen negozio ikuspegia": hau bertsio zabalago bat dugu, ekimen komertzial forma guztiak barneratzen dituelarik. Ikuspegi honek, helburu sozialak

dituen enpresa oro barneratzen ditu, (baita irabazi asmoko enpresak, beti here helburu soziala duten bitartean) (Austin et al., 2006).

Nagusiki, Muhammad Yunus-ek (2010), negozio sozialaren kontzeptua "misiora orientatutako negozioaren ikuspuntuarekin" erlazionatzen du, eta honek kondizio gogorragoak suposatzen ditu: "Negozio soziala: galerarik ez duen eta dibidendurik banatzen ez dituen enpresa da, helburu sozial bat betetzeko diseinatua" (Yunus 2010). Kontzeptu honek, populazio oso txiroei zuzendutako ondasun eta zerbitzuen hornidurarako sortzen diren negozio ereduak deskribatzen ditu, garapen bideetan dauden herrialdetako populazioaren zati honek merkatuaren beste segmentu bat osatzen bait du. Negozio sozial honetan sortzen diren kostu guztiak merkatuaren errekurtsoen bidez ostendu beharko liratekeela suposatzen da. Aldi berean, negozio mota hau inbertsoreena (batzuetan inbertsore handiena) da, eta ez dituzte dibidendurik jasotzen, ateratako etekinak misio sozialean berrinbertitzen direlarik erabat. Gehien aipatzen dena Grammen-Danone empresa bateratuen kasua da, non Bangladesheko biztanleriaren zatirik zaurgarrienei jogurt oso elikagarriez hornitzen dien.

1.2. "Berrikuntza Soziala" pentsamendu eskola

Bigarren eskola honek, Schumpeter-en ikuspegi batetik ekintzaile sozialen profil eta portaeran jartzen du enfasia, eta honetan Youngen lana (1986) izan da aitzindari; nonprofit sektoretik datozen ekintzaileak *aldaketen sortzaileak* dira, *konbinazio berriak* egiten bait dituzte gutxienez modalitate hauetako batean: zerbitzu berriak, zerbitzuen kalitate berria, ekoizpen modu berriak, ekoizpen faktore berriak, antolaketa modu berriak edo merkatu berriak. Beraz, ekintzailetza soziala errenta lortzeko kontu bat izateaz gain, emaitzen kontu bat ere izan daiteke. Bestalde, askotan azpimarratzen da sortutako berrikuntzaren izaera eta honek gizartean sortzen duen eragina.

Pentsamendu eskola honetan Dees-ek (1998:4) proposatu zuen ekintzaile sozialaren definiziorik ezagunena: Ekintzaile sozialak ezaugarri hauek betetzen ditu:

EKINTZAILE SOZIALA (Dees)
- Aldaketa eragilea da (sektore sozialean). - Misio bat du balore sozialak sortu edo daudenak indartzeko. - Misioa aurrera ateratzeko aukera berriak aztertu eta jarraitzen ditu etengabe. - Etengabeko berrikuntza, egokitzapena eta ikaskuntza prozesu batekin konprometitua dago. - Adorez jokatzen du, momentuan dituen baliabide gutxi edo askok mugatzen ez dutelarik. - Zerbitzuen erabiltzaileekiko eta lortutako emaitzekiko erantzukizun zentzu handi bat erakusten du. ***

Bornstein-en (2004) arabera, persona hauek gaur egungo garaiko eroi berriak bezala deskribatu izan dira.

Naiz eta askotan ekintzailetza sozial hauen emaitza nonprofit organizazio baten sorrera izan, eskola honetako lan berri batzuek azpimarratzen dute eremuak oso lausoak direla, mozkin asmoa duten enpresa pribatuak eta sektore publikoak berrikuntza soziala sortzeko aukerak ere bait dituzte.

Bestalde, Curto-k, (2012) dimentsio soziala eta ekintzailetza dimentsioa disekzionatzen ditu. Horretarako, Dees-en ekintzailetzari buruzko analisia aipatzen du ere:

- Ekintzaile soziala, ekintzaileen barneko mota bat da; helburu sozialak jarraitzen dituen ekintzailea alegia.
- 4 alde bereizgarri ditu:
    - Schumpeterren *sortuz suntsitu*: ondasun edo zerbitzu berritzaileen sormenak, lehenago merkatuan zeudenak suntsitzen ditu.
    - *Balioaren sormena* (Say): ekintzaile sozialak, produktibitate baxua duten eremuak produktibitate altura eta errendimendu handiagora pasatzen ditu.
    - *Aukeren identifikazioa* (Druker): ekintzaile sozialak ez du aldaketa sortzen, aldaketa berak sortzen dituen aukerak ustiatzen ditu baizik.
    - *Buru argitasuna* (Stevenson): aukerak ustiatzeko gaitasunaz gain, horretarako dauden baliabide gutxien erronkei aurre egiteko gaitasuna.
    - *Arrisku maila altua onartzeko gaitasuna* (Tan).

Lehen aipatu dugun bezala, "osagai soziala" identifikatzerakoan, kontutan eduki behar dugu pentsaera ezberdinak aurkitzen ditugula honen inguruan; batzuek helburu soziala helburu bakarra izan behar duela diote, beste batzuek aldiz, errenta lortzen duten enpresak ere izan daitezkela sozialak diote, helburu sozialaz gain beste helburu batzuk ere dituztelarik (adibidez ekonomikoa). Hala ere bereizketa hauek aipatzen ditzakegu (Curto, 2012):

- Ekintzaile soziala eta bestelako ekintzaileen arteko bereizketa: ekintzaile sozialak helburu sozialak ditu, eta gizartean inpaktu bat sortu nahi du.
- Tan et al 2005: Ekintzaile baten ikuspegi soziala aztertzerakoan bi gauza eduki behar ditugu kontutan: i) helburu altruistak (argitu behar da ea helburu sozialak lehentasuna duen ala bigarren maila batean dagoen), eta ii) proiektua zuzendua dagoen gizarte taldeak jokatzen duen papera (ekintzailetza sozialetan, onurak gizarte talde horrentzat dira eta onura hauek lortzeko prozesuan inplikatua/konprometitua aurkitzen da).

Laburbilduz, enpresa sozialei buruzko EEBBar pentsamendu eskolen ideia nagusiak beheko koadro honetan bildu daitezke:

ERRENTA SORTZAILEEN pentsamendu eskola
-90. hamarkadan, *Social Enterprise Alliance-n* enpresa soziala definizioa: Sarrerak sortzen dituen edozein negozio (nonprofit-ak barne), sarrera hauek beren karitatezko misioa betetzeko lagungarri izan behar dutelarik. -Eskola hontatik ageri diren bi bertsio nagusi: **1) Nonprofit ikuspegi Komertziala**: Nonprofit sektorean soilik oinarritua, eta hauek komertzialagoak izan nahi dutenaren ideia. **2) Misiora orientatua dagoen negozio ikuspegia**: Aurrekoa baina ikuspegi zabalagoa, helburu soziala duten organizazio guztiak barneratzen bait ditu (baita irabazi asmoko enpresak). YUNUS: irabazi asmoa bai baina etekinen/dibidenduen banaketarik ez inbertitzaileen artean, etekin guztiak misio sozialean berrinbertitzen dira.
BERRIKUNTZA SOZIALA pentsamendu eskola

-Ekintzaile sozialen profil eta portaerari garrantzia. Ekintzaile soziala: aldaketen eragilea.

-Ekintzailetza soziala emaitzen kontu bat ere bada, sarrerak sortzeko modu bat izateaz gain.

- Dees-en ekintzaile sozialaren definizio ezberdinak (Bornstein; ekintzaile sozialak=gaur egungo heroiak).

-Pentsamendu eskola honetan, nonprofit eta bestelako enpresen (irabazi asmokoak) eta erakunde publikoen eremuak oso lausoak dira, azken bi hauek ere berrikuntza soziala sortu bait dezakete.

2.- ENPRESA SOZIALAREN AGERPENA EUROPAN

Tradizio europarraren arabera (Evers eta Laville, 2004), hirugarren sektorea kooperatibek, elkarteek, mutualitateek, eta gero eta gehiagotan fundazioek osatzen dute, hau da, "non´for-profit" erakunde guztiek alegia.

Europan, enpresa sozialaren kontzeptua 90. Hamarkadan agertzen da lehen aldiz, hirugarren sektorearen bihotzaren erdian. Konkretuki, lehen bultzada Italian sortu zen, eta bultzada hau estuki lotua egon zen mugimendu kooperatiboarekin (1991ean, italiar Parlamentuak "gizarte kooperatiben" edo "kooperatiba sozialen" legezko eraentza ezpezifiko bat sortu zuen, ordundik kooperatiben hazkunde garrantzitsu bat egon zelarik). "Impresa Sociale" izeneko aldizkari bat izan zen eragile nagusienetako bat. 80. hamarkadako azken urteetan mugimendu kooperatibo ekimen berriak sortu ziren, gizartean aseturik gabe aurkitzen ziren beharrizan batzuei aurre egiteko; konkretuki zerbitzu pertsonalei eta laneratze beharrei. Garai hartako legediak ez zuen elkarteek jarduera ekonomikorik edukitzea aurreikusten. Ondorioz, Italiar Parlamentuak 1991ean lege bat onartu zuen "Kooperatiba Sozialak" aurreikusiz. Lege hau, agertzen hasi ziren enpresa sozial berrietara ongi egokitu zela esan daiteke.

Azken hauen garapenak beste herrialde askotan eragin handia izan zuten, bai Europa barnean eta baita kanpoan ere (Korea hegoaldean adibidez). Europar beste estatuetan lege mota berriak sortu zituzten, gero eta gehiago agertzen ziren mozkinez besteko erakunde hauen *enpresa-ikuspegira* egokituak. Hala ere, "enpresa sozial" terminoa ez zen legedi guztietan erabiltzen (Defourny eta Nyssens 2008); Frantzia, Portugal, Espainia eta Grezian lege modu berri hauek kooperatiba motatakoak ziren. Beste estatu batzuetan ordea, Belgika, Erresuma Batua eta Italian adibidez, enpresa sozial eredu zabalagoak sortu zituzten, kooperatiben tradiziora mugatu gabe. Hala ere, oinarrizko dikotomia honek azaltzen duena baina dibertsitate handiagoa dagoela esan daiteke. Adibidez Frantzia eta Italian, enpresa sozialak "interesdun alderdi anitzen ereduak" (stakeholders) bezala bereizten dira. Alderdi anitzei (langile, bolondres, erabiltzaile….) garrantzia ematen zaie, hauek elkarlanean bait dabiltzate helburu sozial konkretu bat duten proiektuak aurrera ateratzeko. Belgikako "Helburu Soziala duten Enpresen Legeak" eta Italiar "Enpresa Sozialen Legeak" bestelako lege eredu guztien mugak gainditzen dituzte; kooperatibak eta *nonprofit* erakundeak barneratzeaz gain, adibidez inbertsore organizazioak ere barneratzen ditu, beti ere xede sozial konkretu bat definitua eduki eta kideen aberastasunera dedikatzen ez diren bitartean.

Erresuma Batuan, 2004ean Parlamentuak "Interes Komunitarioko Enpresa" sortzen zuen legea onetsi zuen. Bi urte lehenago, britaniar gobernuak enpresa sozialaren definizio bat sustatu zuen: "Nagusiki helburu sozialak dituen negozioa, non lortutako etekinak akzionisten edo jabeen mozkinak maximizatzera zuzendu beharrean, helburu sozial hauetara edo komunitatera zuzenduak (berrinbertituak) dauden" (DTI, 2002).

Laburbilduz, taula honetan ikus daitezke argiago europar estatu ezberdinen arteko antzekotasun eta ezberdintasunak:

ITALIA	-Laneratze eta zerbitzu pertsonalen inguruan asetu gabeko beharrak zeuden. Behar hauei aurre egiteko mugimendu kooperatibo garrantzitsu bat sortzen da. Ondorioz, italiar parlamentuak lege bat onartzen du "Kooperatiba Sozialak" aurreikusiz (Enpresa Sozialen Legea). -Hala ere, kooperatibez gain, eredu zabalagoak ere aurreikusten ditu legeak (inbertsore organizazioak ere barneratuz). -Enpresa sozialak "interesdun alderdi anitzen ereduak" (stakeholders) bezala bereizten dira.
FRANZIA	-Kooperatiba tradizioa (italiar eragina), eta baita ere "interesdun alderdi anitzeko" ereduak (stakeholders).
ERRESUMA BATUA	-"Interes Komunitarioko Enpresen Legea"; helburu soziala duten enpresak, irabaziak maximizatu beharrean helburu sozialera edo komunitatera zuzentzen dituzte.
BELGIKA	-"Helburu Soziala duten Enpresen Legea"; Kooperatibak eta nonprofit organizazioez gain bestelako organizazioak ere barneratzen ditu (inbertsoreenak adibidez), italiar legea bezala
ESPAINIA	Enpresa sozialei buruzko lege berriak **kooperatiba modukoak** dira batik bat (italiar eragina).
PORTUGAL	
GREZIA	

Enpresa sozialen helburuak eremu ezberdin askotara zuzenduak egon daitezke eta beraz aktibitate ekonomiko askotan aritu daitezke. Hala ere, esan daiteke 90. hamarkadan *Laneratze Enpresa Sozialak* (Work Integration Social Enterprise-WISE) nagusitu zirela Europan. Honen adibide dira estatu askotan lege berriak sortzeaz gain, laneratze enpresatara zuzenduak zeuden programa publiko konkretuen garapena. Enpresa mota hauen helburu nagusia, kualifikazio baxua duten eta langabezian aurkitzen diren pertsonei laguntzea da, lan merkatutik etengabe bazterturik aurkitzen bait dira. Helburua, jarduera produktibo baten bitartez lan eremuan sartu eta gizartean integratzea izango litzateke (Nyssens, 2006). WISE enpresen nagusitasunaren ondorioz, enpresa sozialak lana sortzeko iniziatibekin sistematikoki lotu izan dira.

Enpresa sozialen agerpena Europan ideia nagusiak:

Enpresa sozialak Europan
-Hirugarren sektorearen bihotzean sortuak (non-for-profit), 90. hamarkadan. -**Italiar Kooperatiba** sozialen eragina europa osoan: - Kooperatiba tradizioa Espainia, Frantzia, Grezia eta Portugalen - Italia, Belgika eta Erresuma Batuan eredu zabalagoak (ez tradizio kooperatiboa soilik). -**Enpresa sozialen dibertsitatea**:

-Interesdun alderdi anitzen ereduak (Frantzia eta Italia)

-Italia eta Belgika: Kideen aberastasunera dedikatzen ez diren, eta xede sozial konkretu bat duten organizazioak dira enpresa sozialak (ez bakarrik kooperatiba eta nonprofit organizazioak).

-Interes komunitarioko enpresak (Erresuma Batua)

-Baina orokorrean Europan, **laneratze enpresak** nagusitu ziren (WISE enpresak); legeaz gain, enpresa sozial hauetara zuzenduak zeuden programa publikoen garapena.

Gure legediak ez du aurriskusten *enpresa soziala* kontzeptua, eta ekintzailetza sozialarekin batera zaila da definitzea gure literatura zientifikoaren arabera. Batzuetan, enpresa soziala "gizarteratze enpresekin", "ekonomia solidarioarekin", "gizarte ekonomia berriarekin" edo "ekimen sozialeko mozkinez besteko erakundeekin" identifikatu izan da (Fajardo, 2012). Hala ere, argi dago italiar "impresa sociale"-ren eragina nabarmena izan dela izendapen honen erabileraren sustapenean, eta bere edukiaren zentzua konkretatzeko. 118/2005 (italiar) legeak, enpresa soziala definitzen du; "mozkinez besteko erakunde pribatua, nagusiki era iraunkor batean produkzio jarduera ekonomikoa edo erabilera soziala duten ondasun eta zerbitzuen bitartekotza garatzen duena, eta interes orokorraren helburuak gauzatzera zuzendua". 155/2006 (italiar) dekretu legeak, bi enpresa sozial mota aurreikusten ditu:

- Enpresak emandako ondasun eta zerbitzuek *erabilera sozialaren* izaera dutenean.
- Jarduera mota alde batera utzita, bertan lan egiten duten pertsonak (behartsu edo desgaituak) gizarteratzeko helburua dutenean.

Kontzeptu hau, Europar Batzordearengandik berretsia izan da, Europar Parlamentura, Kontseilura, Batzorde Ekonomiko eta Sozialera, eta Eskualdeen Batzordera zuzenduriko **komunikatuan**; *Ekintzailetza sozialaren aldeko ekimena. Berrikuntza soziala eta ekonomiaren erdian enpresa sozialak sustatzeko ekosistema bat sortzera zuzendutako ekimena*, 2011ko azaroaren 25ean onartua (COM 2011). Honen helburua, enpresa sozialen garapenerako ekimen plan bat sortzea da, Komisioaren arabera ekintzailetza sozialaren ezagupena eskasa bait da (bere kontzeptua ez da beti definitua egoten eta gainera, honen inguruan dauden kontzeptu ezberdinek ez dute herrialde ororen errealitatea jasotzen).

Komunikatu honetan, enpresa soziala gizarte ekonomiaren agente bezala definitzen da, eta bere helburu nagusia gizartean eragina sortzea da (honen kide edo jabeei mozkinak lortzea baino). Merkatuan, enpresa-era berritzaile baten bidez eta ondasun eta zerbitzuak emanez aritzen da, eta ateratako mozkinak helburu sozialetara zuzenduak daude. Kudeaketa garden eta arduratsu bat du, bere langile, bezero eta bestelako stakeholders-en kidetasunak bermatua. Hemen ere bi enpresa sozial mota aurreikusten dira:

- Gizarte zerbitzuak ematen dituen enpresa, edo publiko zaurgarri bati ondasun eta zerbitzuez hornitzen dituena (etxebizitza sarbiderako, adin nagusiko pertsonei edo desgaituei laguntzeko, laneratze edo formakuntzarako, dependentziaren eremuan…).
- Ondasun edo zerbitzuen produkzio moduen bidez helburu sozial bat jarraitzen duten enpresak (merkatu edo gizartean bazterturik aurkitzen diren pertsonak laneratzearen bitartez gizarteratzea), nahiz eta jarduerak, sozialak ez diren ondasun eta zerbitzuak eskeini.

Bestalde, Fajardok (2012) komunikazio honetako ezaugarri bat azpimarratzen du; Komisioak, enpresa sozialak gizarte ekonomiaren eremuan sartzeko erakutsi duen interesa alegia. Hala ere, aurrerago aitortzen da gizarte ekonomiak erregimen juridiko konkretu bat duten erakundeak biltzen dituela (kooperatibak, elkarteak, fundazioak eta mutuak), eta hauetako asko enpresa sozialak kontsideratu daitezkeela (dituzten gobernu formak partaidetza eta irekitasuna sustatzen bait dute), baina badirela baita ere sozietate anonimo edo mugatu forma duten enpresa sozialak.

Espainiar legedian, gizarte ekonomiaren erakundeen kontzeptuan, enpresa sozialen garapena sustatzen duten estatutu juridiko ezberdinak barneratzen dira; adibidez kooperatiba konkretu batzuen estatutuak; non interes orokorra, ongizate soziala, eta gizarteratze edo oinarrizko beharrizanak dituen kolektibo konkretu baten ongizatea duten helburu. Gainera, forma juridiko konkreturik ez duten kategori batzuk ere barneratzen ditu; izaera pribatua eta mozkinez bestekoak diren **gizarteratze eta laneratze enpresak** alegia. Hauek enpresa sozialen kontzeptuan erraz barneratu daitezke (Fajardo, 2012). Baina forma juridiko hauek ez dute enpresa sozialen kategoriaren espektro zabala betetzen. Adibidez, Gizarte Ekonomiaren Espainiar Legeak (5/2011) ez lituzke barneratuko lege honetan aurreikusitako forma juridikoren bat (kooperatiba, elkarte, ….) ez duten enpresak, nahiz eta gizarteratze, laneratze, edo publiko zaurgarri bati zuzendutako ondasun edo zerbitzu enpresak izan. Hau ikusirik, Fajardoren ustetan, aipatutako Komunikazioak enpresa sozialak kontsideratzen dituenak ere gizarte ekonomiaren eremuan barneratu beharko lirateke, gizarteari antzeko onurak ematen eta antzeko eskaerak betetzen dituzten bitartean. Hau legegilearen esku geratzen da.

Bestalde, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) partzuergo internazionalak egindako ikerketa batetik (*Report on Social Entrepreneurship* 2010), enpresa sozialek hiru ezaugarri

dituztela komunean ondorioztatzen du; i) helburu sozialaren (edo ingurumenaren) lehentasuna helburu ekonomikoekiko, ii) errenta sormenaren dependentzia eta iii) berrikuntzaren presentzia. Hiru faktore hauei ematen zaien garrantziaren arabera, GEM-en arabera lau enpresa sozial mota aurkitu ditzakegu:

1.- Gobernuz Kanpoko Erakunde (GKE) tradizionala: mozkinez besteko erakundea, helburu nagusia helburu soziala (edo ingurumena) izanik.

2.- Mozkinez besteko enpresa soziala: mozkinez besteko erakundea eta helburu soziala du helburu nagusi baita ere, baina berritzailea izateagatik ezberdintzen da GKE batekin. GEM-en ustetan, Espainian enpresa mota hau nagusitzen da.

3.- Enpresa sozial hibridoa: helburu soziala helburu nagusiena ala nagusienetako bat da, eta errenta lorpenerako estrategi bat du, misioren lorpenerako osagarria dena ala barneratua dagoena.

4.- Mozkin asmoa duen enpresa soziala: helburu sozialak maila garrantzitsu bat du, baina ez du helburu bakarra izan beharrik, eta errenta lorpenerako etrategia argi bat du barneratua.

Europara bueltatuz, eremu akademikoan, enpresa sozialei buruzko kontzeptu analitiko eta enpiriko nagusienak 90.hamarkadaren bigarren erdialdean eman ziren, batez ere, Ikerketa Sare Europearraren (EMES) eskutik. 1996-tik 2000-ra iraun zuen ikerketa programa bat dugu hemen aipagarri; “Emergence des Enterprises Sociales en Europe” ikerketa programa. Europar Batzordeak sortua, Europar Batasuneko estatu guztietatik etorritako ikertzaileek osatu zuten lan hau, gehienak gizarte zientzietan adituak. Talde honek progresiboki ikuspegi bat landu eta

garatu zuen, europar estatu ezberdinetako enpresa sozialak identifikatzeko ikuspegi bat alegia. Gainera, enpresa sozialak identifikatzeko adierazle batzuen zerrenda ere garatu zuen (aurrerago ikusiko dugu), hiru dimentsio ezberdinetan banatutako adierazleak; ekonomiko-enpresariala, soziala eta gobernu partaidetza.

Gure lan honetan, dimentsio hauek (alde enpirikorako) gauzatutako elkarrizketen gidoiaren zutabe garrantzitsuenetako bat osatzen dute.

Jarrai dezagun beraz, enpresa sozialaren EMES ikuspegia aztertzen, ondoren, enpresa sozialak identifikatzeko sortu dituen adierazleen zerrendara igaroz.

3.- ENPRESA SOZIALAREN EMES IKUSPEGIA

EMES Ikerketa Sare Europarraren ikuspegia, zientzia ezberdinek (soziologia, ekonomia, politika zientziak…) eta Europar Batasuneko estatu ezberdinetan aurkitzen diren tradizio eta sentsibilitate ezberdinek osatzen dute. Esan daiteke beraz, gertaera gogoangarriak sortu dituela enpresa sozialen munduan bere lan teoriko eta enpirikoen bitartez. Bestalde, esan daiteke, nahiago izan duela enpresa sozialak identifikatu ahal izateko *adierazleen zerrenda* bat eraiki -argibide modura- enpresa sozialei buruzko definizio sakon bat sortzea baino. Kontutan eduki behar da, adierazle hauen helburua ez dela enpresa sozial batek eduki behar dituen nahitaezko irizpideak deskribatzea. EMES-eko kideek ez zuten *manatuzko* adierazlerik sortu nahi, organizazio ezberdinak enpresa sozialen munduan kokatu ala ez jakiteko tresna edo iparrorratz bat eraiki baizik.

Adierazle hauen bidez, enpresa sozial berriak identifikatzeaz gain, lehenago ez ziren eta berregituraketa bat egin edo barne dinamiken aldaketen ondoren enpresa sozial bilakatu diren organizazioak ere identifikatu daitezke (barne dinamika berriak erabiliz berregituratu diren organizazio zaharrak ere identifikatu ditzake).

Hasieran, adierazleak bi azpitalde edo zerrendatan banatu izan dira; lau adierazle ekonomikoen zerrenda alde batetik, eta bost adierazle sozialen zerrenda bestetik (Defourny, 2001:16-18). Baina perspektiba konparatzaile batetik, EEBBetako pentsamendu eskola ezberdinak aintzakotzat hartuz, badirudi egokiagoa dela bederatzi adierazle hauek hiru azpitalde edo zerrendatan banatzea (bitan beharrean), hots, hiru adierazle talde hiru dimentsio ezberdinetarako:

- Dimentsio ekonomiko edo enpresa dimentsioa (3 adierazle)
- Dimentsio soziala (3 adierazle)
- Partaidetza gobernua (3 adierazle)

Dimentsio hauek hurrengo taulan deskribatuko ditugu. Horrela, gizarte ekonomiaren organizazio ezberdinen ezaugarriak errazago antzemango ditugu, hirugarren sektore barnean enpresa-dinamika berriak nabarmenduz. Azkenik, EMES ikuspegia enpirikoki emankorra dela esan daiteke, ikerketa askoren oinarri kontzeptuala osatzen bait du; adibidez industria ezberdin, zerbitzu pertsonal edo tokiko garapenetan (Borzaga eta Defourny, 2001), edo laneratze enpresatan (Nyssens, 2006; Davister et al.2004), batzutan Europa Zentralera eta Mendebaldera zabaldua (Borzaga et al., 2008) edo komunitarioak ez diren lurraldeetara ere (Suiza eta Kanada… Gardin et al. 2012).

EMES ENPRESA SOZIALEN ADIERAZLE TAULA

Enpresa sozialen dimentsio ekonomikoak eta enpresa dimentsioak	
a) Ondasunak ekoiztu eta/edo zerbitzuak saltzen dituen etengabeko jarduera	Enpresa sozialak normalean, tradiziozko nonprofit organizazio batzuetatik bereiziz (fundazioak adibidez), hauen jarduera nagusia ez dute aktibismoan edo finantza fluxuen birbanaketan oinarritzen, **etengabeko** ondasunen ekoizpenean edo zerbitzuen horniduran baizik. Honen arabera, jarduera produktiboak berak irudikatzen du enpresa soziala izateko arrazoia, edo behintzat arrazoi nagusienetako bat.
b) Arrisku ekonomikoaren maila esanguratsua	Enpresa soziala sortzen dutenek ekimenarekin bat datorren arriskua bere gain hartzen dute, osoki ala partzialki. Erakunde publiko gehienek ez bezala, enpresa sozialen bideragarritasun ekonomikoa kide eta langileen esfortzuen araberan datza, esfortzu hauen bidez lortuko bait dituzte baliabide egokiak.
c) Lan ordainduaren gutxieneko kopuru bat.	Tradiziozko nonprofit organizazioek bezala, enpresa sozialak konbinatu ditzakete baliabide monetario eta ez monetarioak, edo soldata duten langileak eta bolondresak. Baina, enpresa sozialek gutxiengo lan ordaindu kopuru bat eduki behar dute (ordaindutako langile gutxiengo bat).
Enpresa sozialen dimentsio soziala	
d) Komunitateari on egiteko/mesede egiteko helburu esplizitua	Enpresa sozialek duten helburu nagusienetako bat komunitateari edo pertsona talde konkretu bati zerbitzatzea da. Ildo horitatik, enpresa sozialen ezaugarrietako bat da **dauden tokian** erantzukizun zentzu baten garapena sustatzeko desioa izatea.
e) Herritar talde batek edo gizarte zibilaren erakunde batzuek bultzatutako ekimena.	Enpresa sozialak, ondo definituriko beharrizan edo helburu konkretu bera duten, eta komunitate edo talde bateko kide diren pertsonek ekindako **dinamika kolektibo** baten emaitza dira. Dimentsio kolektibo hau modu batera edo bestera denboran zehar mantendu behar da, baina bertan ageri daitekeen lidergoari garrantzia kendu gabe (pertsona bakar edo talde txiki baten lidergoa).
f) Mozkinen banaketa mugatua	Helburu sozialaren nagusitasuna etekinen banaketa mugatuan islatzean da. Hala ere, enpresa sozialak ez dira bakarrik banaketa ezan oinarritzen, herri askotako kooperatibetan bezala, mozkinen banaketa mugatu bat egon daiteke, mugaketa honek mozkinen maximizazio portaerak ekiditen dituelarik.
Enpresa sozialen partaidetza-gobernua	
g) Autonomia maila altua	Enpresa sozialak, pertsona talde batek sortutako oinarri autonomo bat duten proiektuak dira, pertsona talde honek gobernatzen dituztelarik. Batzuetan, diru laguntza publikoak jasotzen dituzte baina proiektu hauek ez dira autoritate publikoengandik kudeatuak izaten, ez zuzenki eta ez zeharka (federazioak, firma pribatuak etab). "Ahotsa" eskubidearen bidez haien posizioa okupatzeko ahalmena dute, eta "irteera" eskubidearen bidez, haien aktibitateari amaiera emateko ahalmena.
h) Kapitalaren jabetzan oinarritzen ez den erabakitzeko ahalmena	Irizpide honek orokorrean "kide bat, boto bat" esan nahi du, edo gobernu organoek erabakiak hartzeko prozesuak egiten dituztenean, bozkatzeko boterea ez dago behintzat kapitalaren banaketaren menpe.
i) Partaidetza-izaera du; enpresaren jarduerak eragina sortzen dien parte ezberdinak barneratzen dituelarik.	Enpresa sozialaren ezaugarri nagusienetakoak dira; i) Erabiltzaile edo bezeroen ordezkaritza eta partaidetza, ii) interesdun alde anitzen eragina erabakietan eta iii) kudeaketa partekatuak (partaidetzazko kudeaketa). Kasu askotan, enpresa sozialen helburuetako bat jarduera ekonomikoaren bidez tokiko mailan demokrazia handiago bat lortzea da.

Bestalde, esan daiteke, EMES ikerketak oso erabilgarriak diren irizpideez hornitzen gaituztela Europa eta EEBBen arteko ezberdintasun eta bateratasun nagusiak zeintzuk izan daitezkeen argitzeko, adibidez:

(3)1.- Gobernu egituran jarritako arreta: Ikusi dugun bezala, Europako enpresa sozialaren gehienoa hirugarren sektoretik dator, demokrazia ekonomikoaren garapen handiago baten bilaketa iraunkorra dutelarik ezaugarri. Hau kontutan izanik, EMESen arabera normala da Europan EEBBan baino arreta handiagoa ipini izana gobernu egiturei. Baita ere, enpresa sozialak sustatzera zuzenduriko politika publikoak nagusiagoak izan dira Europan. EMES-en gobernu egituraren azterketak ondorengo lan askori iradoki die. Gobernu egitura misio soziala lortzeko garrantzitsua denez, dimentsio ezberdinetatik aztertzen da:

a) Gobernu organoen autonomia

Europar ikuspegiaren arabera, enpresa sozialak **autonomia maila altu** bat izateagatik bereizten dira. EMESek enpresa soziala era honetan definitzen du; *pertsona talde batek sortu eta bertan agintzen duen proiektu autonomoa*. Autonomiaren kontzeptu hau ez dator bat EEBBar ikuspegiarekin; "Social Entreprise Knowledge Network" (SEKN Harvard, Hego Ameriketan sortua) lanaren arabera, enpresa sozialak izan daitezke "mozkin asmoko enpresak ere, edo erakunde publikoak, helburu soziala duten (epe-motzeko) proiektuak sortzen dituztenean". (Austin eta SEKN taldea, 2004).

b) Interesdun alde anitzen jabetza (Parte hartze dinamikak)

EMESen ikuspegitik, enpresa sozialetan ezinbestekoa dira dinamika kolektiboak eta gobernu organoetan interesdun alde ezberdinen (stakeholders) partaidetza. Stakeholders-ak onuradunak, langileak, boluntarioak, dohaintza emaileak, hala autoritate publikoak izan daitezke, eta kide bezala, kontseiluan, hala kide izateak baina formaltasun gutxiago eskaintzen dituzten bideetan parte har dezakete (batzordeetan adibidez). Dinamika kolektibo eta stakeholders-en partaidetza hirugarren sektorearen literaturarekin (demokrazia ekonomikoa, gizarte ekonomia) bat dator. *Interesdun alde anitzen jabetza*, europar herri askotako legedietan barneratu eta galdatzen da; Italia, Portugal, Grezia eta Frantzian batik bat.

Dinamika kolektiboen nagusitasuna ez dator bat EEBBar "berrikuntza soziala" pentsamendu eskolarekin, azken hau ekintzaile sozialaren profil indibiduala eta honek duen garrantzian zentratzen bait da. Hala ere, esan daiteke bi ikuspegi hauek ez direla erabat bateraezinak: Ekintzaile bat edo batzuen lidergo sendoa garrantzitsua izan bait daiteke dinamika kolektiboetan.

Aipamen txiki bat egin genezake "a" eta "b" puntuekin zerikusia duen Chris Low-ek (2006) enpresa sozialen gobernantzari buruz dioenarekin. Ohizko enpresen *gobernantza korporatiboaren* teorian, "zerbitzarien" eredua erabiltzen da (*stewardship model*); zuzendaritza-batzordeak akzionisten mesedetan jokatzeko betebeharra dute, orokorki, mozkinen maximizazioan. Bestalde, *mozkinez besteko erakundeen gobernantza teorian*, stakehloders-en eredua da nagusi (eredu demokratikoa); stakeholders-an interesak aintzakotzat hartzeko, zuzendaritza batzordean hauen partaidetza nagusitzen da, eta zuzendariaren/en kudeaketa esperientzia bigarren maila batean jartzen da. Low-en arabera, batzordean daude stakeholders-ak ordezkatzen dituztelako, eta ez zuzendaritza gaitasunak dituztelako.

Curto-ren arabera (2012), badira irabazi asmoko erakundeak enpresa sozialen artean, eta beraz, zuzendaritza batzordeetako kide batzuen ezagutza edo esperientzi falta ekiditeko, enpresa sozialen gobernantza bi gobernantzen arteko hibrido bat izan beharko luke. Horregatik dio, badirela "zerbitzari" eredua jarraitzen duten enpresa sozial batzuk, zuzendaritza batzordean esperientzia eta zuzendaritza gaitasuna duten jendea barneratuz, stakejolders-en ordezkapen gaitasuna kontutan hartu gabe.

Mota honetako ikuspegiak, autore askok demokrazia gutxikoak kontsideratu izan dituzte. Bestalde, "zerbitzari" eredua defendatzen dutenek diote, alde batetik, helburu soziala soilik defendatzeak arriskuan jar lezakeela enpresaren iraunkortasun ekonomikoa, eta bestetik, "zerbitzari" ereduak aktiboen kudeaketa eraginkor bat erakusten diela inbertitzaileei, haien konfiantza handituz (Curto 2012).

c) Akziodunen eskubideen mugaketa

EMESen irizpideetako bat da, erabakiak hartzeko boterea kapitalaren jabetzan oinarritua ez egotea. Tradizio kooperatiboarekin bat datorren irizpidea da hau, demokrazia ekonomiko handiago baten bilaketan oinarritua (europar enpresa sozialaren bereizgarri). Orokorrean, organizazioak "kide bat, boto bat" printzipioa erabiltzen duela esan nahi du, edo gutxienez, gobernu organoan gauzatzen diren azken erabakiak ez daudela kapitalaren partizipazioak dituztenen menpe. Arau hauek, enpresa sozialak diseinatzen dituzten legedietan barneratuak daude, legedi gehienek "kide bat, botu bat" araua eskatzen dutelarik.

d) Mozkinen banaketen mugaketa.

Akziodunen eskubideak ere gogorki mugatuak aurkitzen dira mozkinen banaketan. EMESen irizpideen arabera, badira mozkinen banaketa eza (murrizketa osoa) gauzatzen duten organizazioak, eta banaketa mugatua (murrizketa partziala) dutenak. Mugaketa hauek mozkinak maximizatzeko portaerak ekiditen dituzte eta europar legedi askotan daude barneratuak. EEBBetako "Errenta Sortzaileen" pentsamendu eskolatik datorren "nonprofit ikuspegi komertziala"-rekin bateragarritasun bat aurkitzen dugu ; nonprofit enpresa sozialek mozkinak erabat atxikitzen (erretenitzen) ditu misio soziala lortzeko. Hau ere Yunusen ikuspegiarekin bat dator; berak definitzen duen negozio sozialean, akziodunek inongo dibidendurik ez jasotzea onartu behar dute. Bestalde, "Misiora Zuzendutako Negozioaren ikuspegitik" eta "Berrikuntza Sozialeko pentsamendu eskolatik" aldiz, enpresa sozialek edozein marko legal har dezakete, eta beraz, akziodunen artean mozkinak banatu ditzakete. Baina mozkinen banaketa mugagabeak helburu sozialen lehentasuna zalantzan jar dezakeela argudiatu daiteke; batzuetan ageri izan dira balantza bikoitza eta hirukoitza duten enpresak, (Savitz, 2006), baina benetako praktiken analisiak erakusten duen bezala, dimentsio ekonomikoa bestelako dimentsioekiko (adibidez soziala eta ingurugiroa) nagusitzen dela esan daiteke.

Describatu ditugun gobernu egituraren lau dimentsio hauek laburbilduz, Young eta Salomonen hitzak hartuko ditugu (2002:433); Europan, enpresa sozialaren kontzeptua gehiago zentratzen da **gobernantzan** eta duten **helburu/xedean**, nonprofit mozkinen banaketa eza murrizketan baino. EMES-ek, mozkinen banaketa mugatua barneratzen du (murrizketa osoa ala partzialaren bidez), baina funtsezkoak diren beste ezaugarri batzuk ere barneratzen ditu, gobernu egitura osatzeko eta xede soziala bermatzeko batik bat (itzultze tasaren mugaketak, aktiboen blokeoa, stakeholders-en eskubideak…). EEBBar eskolek ez diote garrantzi bera ematen ordea.

Ezaugarri organizatibo hauek arautuak daude europar legedi ezberdinetan eta honek erakusten du enpresa sozialen gobernantzaren inguruan dagoen arreta eta kezka. EEBBan

aldiz, legediak arreta beste eremu batzuetan ipintzen du, eta honen islada da “L3C”(Low-Profit Limited Liability Company) forma legal berria. Naiz eta L3C enpresetan helburu sozialak nagusitu behar duen ere, legeak ez ditu arautzen aktiboen blokeoa edo inbertsioaren itzulpen tasaren mugaketak. Gainera ez da ezer aipatzen stakeholders-en eskubideei buruz… modu horretan mozkinak maximizatu nahi dituztenen presioak ezin direla ekidin esan daiteke.

(3)2. Arrisku ekonomikoaren kontzeptua: Orokorrean, arrisku ekonomiko maila altu bat edukitzea enpresa sozialen ezaugarri nagusienetako bat da. EMESen irizpideen arabera, enpresa sozialen bideragarritasun ekonomikoa kideen ahaleginen menpe dago. Ahalegin hauen bidez, baliabide egokiak lortuko dituzte haien misio soziala bermatzeko. Baliabide hauek, izaera hibrido bat izan dezakete: jarduera komertzial, dirulaguntza publiko edo borondatezko ekarpenetatik etor daitezke. Iritzi publikoak arrisku ekonomikoa merkatuaren ezaugarriekin lotzen du. Baina, EEBBetako legedian bestelako definizioak ere agertzen direla esan daiteke; adibidez, enpresa arrisku ekonomikoren bat duen proiektu bat da, baina ez du nahitaez merkatuaren baliabideen menpe egon beharrik.

Kontzeptu honekin ados dira “Berrikuntza Soziala”-ren pentsamendu eskolatik datozenak. Dees(1998)-en arabera, misio sozialaren nagusitasunak, giza-baliabide eta finantza-baliabideen konbinazio espezifiko bat behar du, eta enpresa sozialen ekintzaileek baliabide mota guztiak miatzen dituzte (dohaintzetatik errenta komertzialetara). Arrisku ekonomikoa jasateak ez du esan nahi derrigorrez iraunkortasun ekonomikoa jarduera komertzial baten bidez soilik lortu daitekeela; esan nahi duena da enpresa sortzen dutenek, ekimen honen arriskua beregain hartzen dutela alegia.

Bestalde, “Errenta Sortzaileen” bi pentsamendu eskolen arabera (gogoratuz “nonprofit ikuspegi komertziala” eta “misiora orientaturiko negozioaren ikuspegia”), enpresa soziala izateak nagusiki merkatuko baliabideen menpe egotea suposatzen du. Ikuspuntu hau europar politika publiko batzuekin bat dator, enpresei merkatuarekiko orientamendu bat izatea exigitzen zaielarik. Adibidez, Italiar kooperatiba asko (merkatu lehiakor baten eremuan) autoritate publikoek onetsi dituzten kontratuen bidez finantzatuak daude.

Baina “Berrikuntza Soziala” eta “Errenta Sortzaileen” eskolen arteko desadostasunak ez dira gehiegi handizkatu behar. Bi eskola hauetan eta baita fundazioetan, ekintzailetza soziala misiora orientatutako negozio bat delaren ideia gero eta zabalduagoa bait dago, eta ondorioz, berrikuntza soziala lortzeko negozio modu berriak zabaltzen ari dira (eta ez bakarrik errenta lortzeko estrategiak).

(3)3. Ondasun eta zerbitzuen produkzioa eta misio sozialarekin duen erlazioa: Europako enpresa sozialetan, ondasun eta zerbitzuen produkzioak berak osatzen du misio soziala. Beste hitzetan esanda, jarduera ekonomikoaren izaera estuki lotua dago misio sozialarekin; adibidez, enpresa sozial baten misioa gizarte zerbitzu konkretu bat garatzea izan daiteke, eta honek duen jarduera ekonomikoa (garatu nahi duen) gizarte zerbitzu berberaz hornitzea. Ikuspegi honekin bat dator ere “Berrikuntza Soziala” eskola; honen arabera, enpresa sozialek ondasun eta zerbitzuen horniduraren bitartez, gizartearen beharrei aurre egiteko estrategia berritzaileak sortzen dituzte; ondasun eta zerbitzuen hornidurak enpresa sozialen existentziaren arrazoia, edo arrazoi nagusienetako bat osatzen duelarik.

Bestalde, “nonprofit ikuspegi komertziala”-rentzako, jarduera ekonomikoa errenta lortzeko iturri bat besterik ez da, eta beraz merkaturatzen dituen ondasun edo zerbitzuen izaerak ez du

garrantzirik. Perspektiba honetatik, enpresa sozialek edozein motatako jarduera ekonomikoak garatu ditzakete, jarduera eta misio sozialaren arteko lotura bakarra, misioa bera bermatuko duten finantza baliabideak direlarik. Konkretuki, ohizkoa izaten da EEBBar nonprofit organizazio batek independientea den enpresa bat sortzea. Horrela, honen kontrolpean jarduten duen enpresa honek, errenta lortuko du salmentetatik. Errenta hau misio sozialerako erabiltzen denez, sortutako enpresa independente hau ere enpresa soziala bilakatzen da. Aurrerago aipatu dugun Europar Batzordeko ekintzailetza soziala sustatzeko dokumentuan, italiar erreferentzia jarraituz bi enpresa sozial mota bereizten zituen; i) publiko zaurgarri bati zuzendutako gizarte zerbitzuak ematen dituen enpresa, eta ii) jarduera produktibo baten bitartez laneratzea edo gizarteratzea bezalako helburu sozialak betetzen dituena. Bigarren kasu honetan, jarduerak berak ez du zergatik soziala izan beharrik, baina beharrezkoa da enpresako kideen edo langileen laneratze edo gizarteratze helburuak izatea.

(3)4. Berrikuntza Sozialaren hedapen kanalak.

Politika publikoen garrantzia

Europear testuinguruan, enpresa sozialen instituzionalizazio prozesua politika publikoekin estuki lotuta egon da askotan. DiMaggio eta Powell (1983) autoreek azpimarratzen zuten bezala, organizazioen helburu eta praktikak kanpo ingurunearekin eta bertako arauketarekin erlazionatuak egon dira. Baina politika publikoekin dituzten erlazioak ez dira aldebakarrekoak: Honek esan nahi du enpresa sozialak ez direla merkatu edo estatuaren hutsuneak betetzen dituzten aktore residualak. Hauek, inguru instituzionalari eragin handia egiten die eta instituzioak sortzen laguntzen dute, politika publikoak barne.

Adibidez, enpresa sozialak aitzindariak izan dira laneratze enpresak sortzen (jarduera produktibo baten bidez, bazterturik aurkitzen diren pertsonak lan merkatuan integratzen dituzten enpresak). Perspektiba historiko batek erakusten digu eskema publiko berri eta legedi garapenetan lagundu zutela, era berean, berrikuntza sozialerako kanaletan bilakatu zirelarik. Europar legedi ezberdinek enpresa sozialei jarritako baldintzak, enpresa sozialek sortutako baldintza berak izan daitezke, eta gainera, jarritako baldintza hauek sektore publikoak enpresa sozialei diru-laguntzak emateko berme bilakatu dira askotan. Berme hauek gabe, gobernuen diru-laguntzetatik mozkinak lortu, eta organizazioen jabe eta kudeatzaileen artean banatzeko arriskua handiagoa izango litzateke.

Fundazioen laguntza

Beste testuinguru batzuetan, EEBBan, berrikuntza sozialaren handiagotzea kezka bat bilakatu da hasiera batetik, konkretuki “Berrikuntza Soziala”ren pentsamendu eskolarako, Ashokak zuzendua historikoki. Orokorrean EEBBan, berrikuntza soziala enpresak eduki dezaken hazkundearekin erlazionatzen da, edo fundazioek eman diezaieketen laguntzarekin (normalean ekonomikoa). Politika publikoak garrantzitsuak izan daitezke arlo honetan, baina azken hamarkadetan ezohizkoak izan direla esan daiteke.

Laburbilduz, aipatutako azken puntu hauekiko Europa eta EEBBetako pentsamendu ezberdinak hurrengo koadro honetan islatuko ditugu:

1.- GOBERNU EGITURA	Azalpena: EMESen arabera, Europan garrantzi handiagoa eman zaio gobernu egiturari EEBBan baino. Enpresa sozialak sustatzeko politika publikoak ere nagusiagoak izan dira Europan. Honen arrazoiak demokrazia ekonomikoaren garapen handiago baten bilaketa eta hirugarren sektoreko tradizioaren eragina izan daitezke. Gobernu egituraren azterketak **dimentsio ezberdinak** ditu:	
	EUROPA	**EEBB**
1.1. Gobernu organoen autonomia	-Enpresa sozialek autonomia maila altu bat dute. -Enpresa sozialak proiektu autonomoak dira, pertsona talde batek sortua.	-SEKN ikuspegia: Helburu soziala duten bitartean, mozkin asmoa duten erakundeak edo erakunde publikoak ere izan daitezke enpresa sozialak (autonomia eza).
1.2. Stakeholders-en jabetza (parte hartze dinamikak	-Stakeholders-en presentzia gobernu organoetan. -Dinamika kolektiboak garrantzitsuak dira enpresa sozialetan, tokiko demokrazia zabaltzeko (3.sektoreko literaturaren eragina). -Stakeholders-ak, kide izateaz gain beste modu informalagoen bidez ere parte har dezakete (batzordeak).	-"Berrikuntza Sozialaren" pentsamenduaren arabera, stakeholders-en parte hartzea ez da hain garrantzitsua, benetako garrantzia ekintzailearen profilak eta bere lidergoak duelarik. -Hala ere, lidergoak garrantzitsuak izan daitezke dinamika kolektiboetan eta beraz, europar pentsamenduarekin ez dira erabat bateraezinak.
1.3. Akziodunen eskubideen mugaketa	-Erabakiak ez daude kapitalaren jabetzaren menpe. -Kide bat, botu bat, sistema (legediaren barne).	"Zerbitzari" sistemak bideragarritasun ekonomikoa gehiago bermatu dezake, zuzendaritzan stakeholders-en parte hartze dinamikak dituzten sistemak baino. Zuzendaritzarako gaitasuna izateak garrantzi handia du erabakiak hartzerakoan.
1.4. Mozkinen banaketen mugaketa	-Mozkinen maximizazio portaerak ekiditeko, mozkinen banaketaren murrizketa osoa eta murrizketa partzialа sistemak erabiltzen dituzte.	-"Errenta Sortzaileen" pentsamendu eskolatik datorren "nonprofit" ikuspegi komertziala bat dator europar tradizioarekin, mozkinak helburu soziala lortzeko zuzenduak izan behar bait dira eta beraz ez da banaketarik ematen akizodunen/inbertsoreen artean (Yunus). -Baina "Misiora orientatutako negozio eskola" eta "Berrikuntza Soziala" pentsamendu eskola ez datozte bat. Enpresa sozialetan mozkinen banaketa egotearekin ados daude (balantza bikoitz edo hirukoitzaren ideia). Arriskua; orokorrean helburu ekonomikoak lehentasun handiagoa dute helburu sozialak baino.
Young eta Salomon-en arabera, Europan garrantzi handiagoa ematen zaie enpresa sozialek duten gobernantza eta xede sozialari, EEBBan baino. Europar legediak, mozkinen banaketen mugaketak aurrikusteaz gain, xede soziala bermatzeko bestelako ezaugarri organizatiboak ere arautzen ditu (aktiboen blokeoa, stakeholders-en eskubideak etab). EEBBan aldiz, xede sozialari lehentasuna ematen zaio teorikoki, baina bestelako ezaugarri organizatiboak ez dira arautzen. Ondorioz, zaila izaten da mozkinak maximizatu nahi dituztenengandik jasandako presioak ekiditea.		
2.-Arrisku Ekonomikoaren Kontzeptua	**EUROPA**	**EEBB**
	-Arrisku ekonomiko maila altu bat edukitzea enpresa sozialen ezaugarri nagusienetako bat da. -Bideragarritasun ekonomikoa, enpresa sozialeko kideen (baliabideak lortzeko) ahaleginen menpe dago. -Baliabideak izaera hibridoa izan dezakete (komertzialak, dirulaguntza publikoak, bolondresak…)	-"Berrikuntza Soziala" pentsamendu eskola: Edozein enpresak du arrisku ekonomikoren bat. Enpresa sozialen kasuan, giza baliabide eta finantza baliabideen arteko konbinazio bat ematen da (helburu soziala betetzeko), baina iraunkortasun ekonomikoa ez da jarduera ekonomikoarekin bakarrik lortzen nahita nahi ez. -"Errenta Sortzaileen" pentsamendu eskola: enpresa soziala merkatuko baliabideen menpe dago.
3.-Ondasun eta Zerbitzuen Produkzioa, eta misio sozialarekin duen erlazioa	**EUROPA**	**EEBB**
	-Ondasun edo zerbitzuen produkzioak berak osatzen du misio soziala. -Misio soziala, jarduera ekonomikoarekin zuzenki lotua (jarduera ekonomikoa= gizarte zerbitzuak eman= misio soziala). -Enpresa sozialak dira baita ere laneratze eta gizarteratze enpresak, naiz eta jarduera ekonomikoa soziala ez izan.	-"Berrikuntza Soziala" eskola: Europear ikuspegiarekin bat dator. -"Nonprofit Ikuspegi Komertziala" eskola: Jarduera ekonomikoa errenta lortzeko bide bat da eta beraz ez du ondasun eta zerbitzuen izaerarekin zerikusirik. Jarduera ekonomikoa eta misio sozialaren arteko lotura bakarra, misioa bermatzeko lortutako baliabide ekonomikoak direlarik.
4.-Berrikuntza Sozialaren Hedapen Kanalak.	**EUROPA; POLITIKA PUBLIKOEN GARRANTZIA**	**EEBB: FUNDAZIOEN LAGUNTZA**
	-Enpresa sozialen instituzionalizazio prozesua politika publikoekin estuki lotua egon da askotan. -Enpresa sozialek, inguru instituzionalean eragiten dute (politika publikoak eraikitzen, legediaren garapenean lagunduz…). -Enpresa sozialak berrikuntza sozialen kanalak bilakatu dira (adb: Laneratze enpresak)	-Berrikuntza soziala, enpresa sozialaren hazkundearekin eta/edo fundazioen laguntzekin (normalean ekonomikoak) erlazionatua dago. -Berrikuntza sozialera zuzendutako politika publikoak ezohizkoak dira.

4.- EKINTZAILE SOZIALAREN PROFILA GEM-EN ARABERA

Ekintzaile sozialak bi arazoei aurre egiteko jaiotzen dira (Curto 2012): i) gizarte zerbitzuen hornidura eskasa ematen duen sektore publiko baten existentzia, eta ii) eragin sozial eta ingurumenarekin gutxi kezkatzen den, eta bezero eta langileekin etikotasun gutxiko jarrera azaltzen duen sektore pribatu baten existentzia.

GEM partzuergo internazionalak egin zuen ikerketan (*Report on Social Entrepreneurship*), 49 estatu ezberdinetik 150.000 pertsona elkarrizketatu zituen, ondorio hauek ateraz:

1.- Garatuen dauden herrialdeetan ekintzaile sozialen kantitate handiago bat agertzen da. Media bezala, ikertutako biztanleriaren %1,8 dago SEAn barneratua (*Sozial Entrepreneurship Activity*), portzentai altuena Danimarkan (%5,4) eta baxuena Guatemalan (0,1%). Espainian, ekintzailetza tradizio handirik ez dagoenez, ekintzailetza soziala ez da %1era iristen, hala ere GEM-eko adituak ez dira konklusio batetara iristera ausartzen, lehen ikerketa internazionala 2009 urtean egin bait zen (Curto 2012).

Bestalde ekintzaile sozialak, garatzear dauden herrialdeetan oinarrizko beharrizanak betetzeko sortzen direla aipatzen du baita ere (Osasuna, nekazal sustapen proiektuak, uraren sarbideak…), garatuen dauden herrialdeetan aldiz, kultura sustapena, ingurumenaren zaintza, desgaituen zaintza eta abar.

2.- GEM-ek elkarrizketatuei gauzatutako galderetako bat hau da: "Helburu soziala, ingurumenaren zaintza edo helburu komunitarioa duen jarduera, organizazio edo ekimen batean al zaude (bakarrik ala taldean), edo sortzea pentsatzen ari al zara? Horrelako beste galdera batzuekin batera GEM-ek aztertzen du zein neurritan den berritzailea jarduera, edo zein garrantzi duen helburu sozialak elkarrizketatuen organizazioan. Baina hainbeste herri aztertzeak sortzen duen heterogeneotasuna kontutan izanik, zaila du GEM-ek ekintzailetza sozialari buruzko eredu komunak ateratzea. Hala ere, ekintzaile profilari buruzko ondorio hauek ateratzen ditu:

Ekintzaile Sozial profila GEM-en arabera	
Gehienetan gizonezkoa	Gizon eta emakumeen arteko ezberdintasun handiena Ekialde Ertainean eta Afrika iparraldean ematen da, gutxiena EEBBan ematen delarik.
25-44 urte bitartekoa	Ekonomia garatuenetan (EEBB eta Suiza), 18-24 urte bitarteko pertsonak dira ekintzaile sozial joera dutenak.
Heziketa maila altuagoa	Orokorrean ikasketa maila handiagoko pertsonak dira.
Langile autonomoak	Autonomoez aparte, badira denbora partzialeko langileak eta baita ere ikasleak (garatuen dauden herrietan).
Espainian	Gizon-emakumeen arteko ratioa % 0,66koa da.
	%37ak 25-34 urte bitarte ditu.
	Gehienek erdi mailako heziketa edo Formakuntza Profesionala dute, goi mailako heziketa duten ekintzaileak %7,1 dira. (beste herrietan gehienak goi mailako heziketa dute).

5.- BALIO SOZIALA

Ekintzaile sozial ideala balio soziala sortzen duena da (Curto 2012); Balio soziala, proiektu berritzaile baten bidez sortutako onura sozialak ahal den persona gehienei iristean datza. Balio sozialaren difusio estrategi egokien inguruan, Dees, Anderson eta Wei-Skillern (2004) autoreek parte hartu zuten Stanford-eko Zuzendaritza Eskolan eginiko artikulu batean, ondorengo hiru estrategi hauen beharrezkotasuna aipatuz:

-**Eredu organizatibo** baten lanketa: Baliabideak (bai pertsona baliabideak eta bai bestelakoak) mobilizatzeko gaitasuna duen eredu bat sortzea.

-**Programa bat sortu**; helburu konkretu baterako ekimen multzo bat eratu.

-**Printzipio batzuk** ezarri: proiektua aurrera ateratzeko balore batzuk definitu.

Aldi berean, artikuluak hiru difusio era aipatzen ditu;

DIFUSIO ERAK	ABANTAILAK	DESABANTAILAK
DIFUSIOA: Informazioa zabaltzea eta batzuetan ekintzaileari laguntza teknikoa.	Ez du baliabide handiegirik behar	Toki berrietan inplementatzerakoan kontrol falta handiagoa.
AFILIAZIOA: Behin berrikuntza ezagututa, beste organizazio batzuek beste komunitateetan aplikatu nahi dutenean	Erakunde zentralak sortutako programa beste erakundeetara zabaltzen da.	Nahiz eta erakunde zentralak beste erakundeei autonomia maila erlatibo bat eman diezaieken, beti egongo da zentralismo kutsu bat.
SUKURTSALAK	Sukurtsalen bidez zabaltzeak egitura organizatibo sendo bat edukitzea suposatzen du.	Sistema garestia.

Gainera, artikulu honen arabera ekintzaileak bere buruari hurrengo bost galdera egin behar lizkioke:

1.- Prestaketa	Ekintzaileak bere helburuak argi eduki behar ditu; prest al dago sortu nahi den berrikuntza zabaldu ahal izateko?
2.- Harmena	Berrikuntza Komunitatean onartua izango al da? Berrikuntzak, Komunitatearen balore eta kultura errespetatu behar ditu.
3.- Baliabideak	Aukeratutako estrategia martxan jartzeko zein baliabide behar dira?
4.- Arriskua	Zein da berrikuntzak nahi den arrakasta ez izateko probabilitatea?
5.- Errendimendua	Zein da lortu nahi den emaitza? Ondasun/zerbitzuak beharrak asetzen al ditu?

Azkenik, aipatu, Dees-ek zentzuzko egitura organizatibo eraginkor bat lortzeko, ekintzaile sozialak galdera hauek aintzakotzat hartu behar dituela dio: i) zein funtzio beteko duzu zure enpresan? ii) zein zerbitzu jasoko dituzu zure hornitzaileetatik? eta iii) zein zerbitzu jasoko dituzu edo zer nolako euskarri izango dira zure kideak?.

Bestalde, behin egitura diseinatuta, balio soziala zuzendua dagoen pertsonei iritsi ahal izateko, hurrengo galdera hauek egin beharko lirateke; i) nor aterako da/atera ahalko luke onuradun zure enpresatik? ii) litekeena al da zure jardueraren bidez pertsonek jasotako onurarengatik kobratu edo prezio bat ipintzea? iii) Zein izango litzateke prezio egokiena?

Azken bi hauek batzuetan konplexuak izaten dira, onuradunak baliabide urriko pertsonak direnean, ekintzaile sozialei zaila egiten bait zaie emandako ondasun/zerbitzuarengandik kobratzea.

6.- EKINTZAILE SOZIALAREN MOTIBAZIOAK, ARAGOIKO ADIBIDEA

Marko teorikoaren azken puntura iristen gara, eta ekintzailetza sozialaren motibazioak zeintzuk izan daitezkeen aipatu ditzakegu. Horretako, CIRIEC aldizkariko artikulu bat jarraituz, "Aragoiko Ekintzaile Kooperatiboaren Motibazioak" (CIRIEC, abuztua 2013, 53-70 orr) hartzen dugu erreferentzia bezala. Literatura klasikoaren arabera, "ekintzailea", lanaren eta berrikuntzaren sortzailea da.

Europar Batzordearen arabera, erakunde kooperatiboen sustapena beharrezkoa da hiru arrazoiengatik:

a) "Tradizioz besteko" enpresariek, enpresa mailako erantzukizunak hartzen dituzte bere gain, beraz, kooperatibak kudeaketa enpresarialeko eskolak izan daitezke; zuzendaritza eta ekintzailetza jarduera garatzen duten hiritarren kopurua handituz (jakintzan oinarrituriko gizartea).
b) Eredu kooperatiboa, kalitatezko zerbitzuez hornitzeko bide bat da, beste lekutan zerbitzuak jaso ezin dituzten taldeei zuzendua (Osasuna, gizarte laguntzak…)
c) Kooperatiba ereduak, enpresa txiki eta ertainei elkarteak eta sare egonkorrak osatzeko aukerak ematen dizkie, horrela komunean dituzten zerbitzuak garatuz, eta kapitalaren bolumen egoki bat lortuz, merkatu publikoetara sartu eta eskalazko ekonomiak ezarriz (negoziazio botere handiagoa lortzen bait dute).

EKINTZAILE KOOPERATIBOAREN PORTAERA MOTAK ARAGOIEN

3 klasifikazio mota erabiltzen dira:

1.- Oinarrizko motibazioak: Behar batengatik ekin ala aukera batengatik ekin; Aragoien, badirudi aukerengatik ekiten dela gehiago (negozio aukera) beharrengatik baino (alternatibarik ez).

2.- Motibazio klasikoak (enpresa sormeneko literatura klasikoa): Kooperatibekiko joera bat agertzen da, dirudienez, ekintzaileek jotzen duten kanpo aholkularitzei esker. Bestalde, kooperatiba eredura jotzen dute baita ere "independentzi pertsonal" bat lortzeko, eta lehenago zituen errenten maila berdina lortzeko… besteak beste.

3.- Ekintzaileen motibazio aitortuak (eskemarik jarraitu gabe):

a) *Enpresa bat sortzeko motibazioa;* kasu honetan badirudi lanaren beharrak pisu handiagoa duela behar ekonomikoak baino. Aragoiko esperientziaren arabera, lana lortu edo lanean aritzeko modu bat aurkitzea dela lehen motibazioa (%31,3). Ondoren, antzeko portzentaietan daude; lan baldintzen hobekuntza, lehiakorragoa izatearen beharra edo nahia, eta ekiten zaion jarduera. Azkenik, portzentai baxuago batean Komunitatearekiko erlazioak, dirulaguntzen bilaketa eta abar aurkitzen ditugu.

b) Kooperatibaren (lan elkarteen) forma juridikoa aukeratzeko motibazioa: kasu honetan, gehien motibatzen dituena kide izatearen erabilgarritasuna da, kooperatiben legediak aurreikusten dituen abantaila fiskalekin batera. Ondoren, barne kudeaketaren erraztasuna, lan kostuen murrizketak eta abar daude (hauen berri kanpo aholkulariek emana). Maila baxuago batean, enpresak zor ditzakeen zorren aurrean erantzukizun mugatu bat edukitzea, edo dirulaguntzak jasotzea bezalako motibazioak aurkitu ditzakegu.

CIRIEC-eko artikulu honek ondorioztatzen du, Aragoiko ekintzaile kooperatiboen gehiengoak aukera batengatik ekiten duela (%10a da alternatiba faltagatik kooperatiba sortzen duena). Ekintzaileen %18a erdian kokatzen da, eta honek bi interpretazio izan ditzake; i) ekintzaile batzuen zehaztugabetasuna eta ii) ekintzaileek negozio aukera bat ikustean ekiten dute, baina alternatiba faltak bultzatzen die benetan aukera horrekin aurrera jarraitzera.

Bestalde, badirudi inkoherentzi bat agertzen dela ekintzaileek beren kooperatiba sortzeko arrazoiak azaltzen dituztenean; lana eta diru-laguntzak jasotzea bezalako motibazioak azpimarratzen dituzte. Lan beharrak, proiektua bultzatzen du, baina negozio aukera dagoela antzeman arte ez zaio jarduerari ekiten.

ANALISI ENPIRIKOA

1.- KOOPFABRIKARI BURUZ

Koopfabrika programa Ekonomia Soziala eta ekintzailetza soziala sustatzeko sortu da. Gizarte ekonomiaren inguruan Gipuzkoan aritzen diren hainbat erakundek eta unibertsitateko institutuek ekonomia sozial eta solidarioari buruzko estrategia komunak bateratu eta elkarlanean aritu dira, lehenagotik Hernanialdean eta Debagoienan eman diren ekintzailetasun sozial programei jarraipen bat emateko asmoz. Era labur batean aurrekari batzuk aipatuko ditugu:

-***Berrekin, Berregin*** programa (Bergara, Debagoiena): 2015ean abiatu zen eta bi edizio burutu ditu dagoeneko:

> 1.- Bergarako udalaren ekimenez, Lanki-Huhezi-k eta OlatuKoop-ek diseinatu eta gauzatu zuten programa (2015).
>
> 2.- GFAko Ekonomia Sustapeneko, Landa inguruneko eta Lurralde Orekarako "Ikasmina" programaren laguntzarekin bigarren edizioa burutzen da, Bergarako Udala, Bergara Herrigintzan, Talaios-OlatuKoop eta Lanki-Huhezi-ren eskutik (2016).

- ***Kooperatzen*** programa: Beterriko eskualdean martxan jarri zen ekintzailetasun sozial eta kolektiboa sustatzeko proiektua, eta bi edizio egin dira Talaios-OlatuKoop-ek koordinatu eta gidatua. Lehen edizioan Lanbide-rekin elkarlanean (2015) 18 ikaslek parte hartu zuten, eta ordundik lau proiektu martxan daude. Bigarren edizio batean, 21 ikaslek jaso zuten formakuntza eta ekimen berri kolektiboak martxan jartzeko laguntza. Hauetatik 18 ikaslek amaitu zuten prozesua, 14 proiektu landu ziren eta hauetatik 8-k kooperatiba prozesura jo zuten.

Aipaturiko aurreko bi esperientzi hauek oinarri bezala hartuta sortzen da Koopfabrika, hauetatik kontrastatu ahal izan bait dute inguruan dagoen ekintzailetza soziala eta kooperatiboaren potentzialtasuna. Horrela alde batetik, hiru eskualdeen (Debagoiena, Beterri-Buruntza eta Oarsoaldea) ekintzailetza sozialaren inguruko saretzea helburu bezala dute eta bestetik, esperientzia hauetatik sortu diren edizioei jarraipena emateko helburua dute.

Ekintzailetza soziala, enplegu sustapeneko tresna egoki bat dela ulertzen dute Koopfabrikako kideek, ekimen ekonomiko berriak martxan jartzeko kapital soziala eta etorkizuneko pertsona arduratsu eta kritikoak sortzeko gune egoki baten beharra bait dago. Koopfabrika programak ekonomia eta behar sozialak lotzen ditu; bertan gizartean aurkitzen diren erronka ezberdinak identifikatzen dira, eta erantzuna era sozial eta kolektibo batez gauzatu nahi da. Bestalde, pertsona erdigunean kokatzen da, eta lurraldeko gizartearen (tokiko gizartearen) eraldaketa bultzatu nahi da pertsona kritiko eta konprometituak heziz. Horretarako, bizi diren garai konplexuekiko kontzientzia duten eta hau eraldatzeko bokazioa duten pertsonei dago zuzendua programa, kolektibotasunetik eta lankidetzatik proiektu berriak martxan jartzeko nahia izan dezaken guztiei formakuntza eta laguntza eskainiz.

Koopfabrikaren klabe eta indarguneak horrela definitzen dituzte:

- Enplegu aukera berriak sortu ekintzailetasun sozialaren bidez.

- Lurraldearen kapital soziala sendotu (hiru eskualdeen saretze eta lankidetza).
- Berrikuntza eta esperimentazioa.
- Ekintzailetasun profil berri bat: kolektiboa, soziala, kooperatiboa, eraldatzailea eta lurraldean sustraitua.

  Koopfabrikan, ekintzailetasun soziala *gizarte berrikuntza eta eraldaketa soziala helburu* duen ekintzailetasun esparrua bezala identifikatzen da, eta bi iturri nagusitik edaten duena; gizarte ekonomia edo kooperatibagintzaren iturritik, eta garapen komunitario edo herrigintzaren iturritik. Beraz, gizarte justuago bat eraikitzeko tresna aproposa izan daiteke ekintzailetasun soziala:

  - Soziala: Gizartearen beharrak asetzera bideratuta dagoen ekonomia sustatzen du.
  - Kolektiboa: enpresa berrien sorrera taldean egiten da, eta lankidetzan oinarritutako enpresak sortzen ditu.
  - Kooperatiboa: jarduera sozio-ekonomikoa lankidetzan sustatzen du eta pertsona ekintzaileen eta komunitatearen ahalduntzea sustatzen da.
  - Tokian saretua: inguruko erakunde, enpresa, eragileak… saretzen dituelako.
  - Eraldatzailea eta hezitzailea

Bestalde, formakuntza espazioa hiru eskualdeetan era bateratuan eman nahi izan da eta eta hazitegiaren espazioa (proiektugintza) eskualde bakoitzaren dimentsioan. Azken finean, eskualde bakoitzean ekosistema kooperatibo propioak sortu nahi izan dira, lurraldearen behar eta ezaugarri territorial eta kulturalei lotuak.

2.- GIDOIAREN JUSTIFIKAPENA

Analisi enpirikoaren metodologia elkarrizketetan oinarritzen da. Horretarako, Koopfabrikako bi sustatzaile, hiru tutore eta lau ekintzaile elkarrizketatu ditugu. Sustatzaileak eta tutoreak, koopefabrikari buruz hitzegingo dute gehienbat, eta bertan jaso eta formatu dituzten ekintzaileetaz orokorrean. Ekintzaileei egindako elkarrizketatan aldiz, beraien proiektuaren inguruan aritu gara, bertako praktikak era konkretuagoan ezagutzeko helburuarekin.

Gidoiaren lehen atalean, ekintzailetzaren **profil** ezberdinez eta proiektuak aurrera ateratzeko eduki dituzten **motibazioez** arituko gara. Marko teorikoan aipatu ditugu ekintzailetza sozialaren inguruko hainbat artikulurekin duten erlazioa aztertuko dugu; Alde batetik, Berrikuntza Soziala pentsamendu eskola amerikarretik datorren ekintzaile profilaren nagusitasuna (Dees-en ikuspegia, ekintzailetza soziala eta helburu sozialek duten erlazioa, gizarteari eragina eta abar), bestetik, GEM informearen ikuspegitik datorren ekintzaile sozial profila, eta azkenik, EMES ikuspegiaren empresa sozialaren dimentsio ezberdinak eta bertako ekintzaileek duten papera ikusiko ditugu. Elkarrizketatuek erantzuten dutenaren arabera kontrastatu ahal izango ditugu azterturiko artikuluak, helburu sozialak, gizarteari eragina, berrikuntza soziala eta stakeholders-ekin dituzten erlazioak azaleraziko bait dira, besteak beste.

Motibazioen inguruan ere, aztertu dugun Aragoiko ekintzaile kooperatiboen profilarekin kontrastatu ahal izango ditugu elkarrizketen edukiak; proiektua behar pertsonalek, beste aukera edo alternatiba baten existentziak, gizartearen behar bat asetzeko nahiak, hala denak batera edo bestelako motibazioek bultzatu duten ekintzailea ikusi ahal izango dugu.

Bigarren ataletik aurrera, EMES ikuspegi europarraren adierazleen eskema jarraituko dugu (dimentsio ekonomiko eta enpresariala, dimentsio soziala eta gobernu dimentsioa). Horrela, bigarren ataleko dimentsio ekonomiko eta enpresarialean, proiektuaren produktu edo zerbitzua aztertuko dugu, jarduera produktiboak berak enpresaren arrazoi nagusienetako bat irudikatzen duen edo ez ikusteko. Bestalde, arrisku ekonomikoaren eremua ere aztertuko dugu, elkarrizketatuek proiektuaren bideragarritasuna nola bizitzen duten jakiteko, eta bideragarritasun honek EMES-ek deskribatutako “kideen esfortzuekin” erlazio zuzena duen edo ez ikusteko.

Hirugarren atalean dimentsio sozialean barneratuko gara; Lehenik produktu/zerbitzua nori zuzendua dagoen, eta beste antzekoak izan daitezkeen produktu/zerbitzuekin zein bereizgarritasun eduki dezaken aztertuko dugu. Modu honetan, komunitateari zein onura egiteko helburua (helburu hori badago) duten ikusi ahal izango dugu, tokiko erantzukizun zentzu bat garatzeko asmoa izan dezaketen edo ez aztertuz. Bestalde, ekintzailetza zein dinamika kolektiboetatik datorren aztertuko dugu, EMES-ek dioen gizarte zibileko talde edo beharrizan berdinak dituen talde batetik datorren edo ez jakiteko. Azkenik, mozkinen banaketa sistema mugatua (edo murriztua) duten edo ez ikusiko dugu.

Elkarrizketa laugarren atal batekin amaituko dugu, ekintzailetzen gobernu partaidetza aztertuz (enpresek duten autonomia maila). Bertan, erabakiak hartzeko erabiltzen dituzten sistemak ikusiko ditugu eta stakeholders-ek duten garrantzia edo papera enpresen erabakietan.

Elkarrizketa hauetan ikusiko dugu, aztertutako ekintzailetzek zer duten komunean marko teorikoan enpresa sozialei buruzko teoria ezberdinetatik ateratako ezaugarriekin. Horrela, bereizgarritasunak eta ondorioak atera ahal izango ditugu gerora.

3.- GIDOIA (EKINTZAILEEI)

1go Kuadroa: EKINTZAILEAREN PROFILA ETA DITUZTEN EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK
1.1.- MOTIBAZIOAK
1.1.1-Zerk bultzatu zaitu zure proiektuari ekitea?
1.1.2-Zure ekintzailetzak erlazioa al du zure aurretiazko formakuntza, esperientzia edo aurreko lanpostuekin?
1.2.- EKINTZAILEAREN PROFILA
1.2.1-Zein funtzio betetzen duzue enpresan?
1.2.2- Zein da sortu nahi duzuen eragin edo onura gizartean?
1.2.3- Zein da proiektu/zerbitzuak eskaintzen duen berrikuntza soziala?
2. Koadroa: PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA
2.1- Zein produktu edo zerbitzu ematen dituzue? Zein sektoretan kokatzen da?
2.2- Arrisku ekonomikoa; nola gauzatzen da proiektuaren finantza bideragarritasuna?
2.3- Zenbat kide zarete eta zenbatek duzue lan ordaindua?
2.4.-Zein lehentasun ematen diozue jasotako mozkinei, soldatei eta produktu/zerbitzuaren prezioari?
3.Kuadroa: PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA
3.1-Nori dago zuzendua produktu edo zerbitzua (komunitateari, talde konkretu bati)?
3.2- Nola sortzen da zuen ekintzailetza edo zein dinamika kolektibotik dator?
3.3-Nola banatzen edo banatuko dira mozkin edo irabaziak?
3.4.- Zein da zuen aktibitateak duen dimentsio soziala? (zer du bereizgarri zure produktu/zerbitzuak?)
4. Koadroa: GOBERNU PARTAIDETZA
4.1-Nola gauzatzen da proiektuaren interesdun alde anitzen partaidetza?
4.2- Erabakiak nork hartzen ditu? (Kide bat, boto bat?)

Bestalde, tutore eta sustatzaileei eginiko elkarrizketatan gidoi zutabe bera erabili dugu, galdera konkretu batzuk baztertuta. Helburua, Koopfabrikan (edo Koopfabrika sortu baino lehenagoko aurretiazko esperientzi batzuetan) eman diren ekintzailetasunak ikuspegi orokor batetik lantzea da, eta ekintzaileei gauzatutako gidoiaren galdera batzuk konkretuegiak dira modu orokor batean erantzun ahal izateko, gehiago ekintzailetasun konkretuei zuzenduak. Lantzen ari garenaren ildo eta helburuetatik gehiegi ez aldentzeko, galderen gehiengoa errepikatu dugu baino ikuspegi orokor batetik. Bestalde, sustatzaile eta tutoreei Koopfabrikari buruzko aipamen edo definizio bat eskatu diegu, gidoiaren hasierako eranskin moduan, ondoren gidoiaren gainontzeko galderetara jo dugu:

3. (bis)- GIDOIA (SUSTATZAILE ETA TUTOREEI)

Lehen galdera; Zer da Koopfabrika? (Koopfabrikari buruzko aipamena).

1go Kuadroa: EKINTZAILEAREN PROFILA ETA DITUZTEN EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK
1.1.- MOTIBAZIOAK
1.1.- Zeintzuk dira ekintzaileen motibazio nagusiak proiektu bat martxan jartzeko?
1.2.-Zein funtzio betetzen dute ekintzaileek nagusiki beraien proiektuan?
2. Kuadroa: PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA
2.1.- Arrisku ekonomikoa; nola gauzatzen dute proiektuaren finantza bideragarritasuna?
2.2.- Zenbat kide izaten dira eta zenbatek dute lan ordaindua?
2.3.-Zein da jasotako mozkinei, soldatei eta produktu/zerbitzuaren prezioari ematen dien lehentasuna
3.Kuadroa: PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA
3.1-Nori dago zuzendua produktu edo zerbitzua (komunitateari, talde konkretu bati)?
3.2- Nola sortzen dira ekintzailetzak edo zein dinamika kolektibotik datozte?
3.3-Nola banatzen dira mozkin edo irabaziak?
3.4.- Zein da ekintzaileen aktibitateak duen dimentsio soziala? (zer dute bereizgarri haien produktu/zerbitzuak?)
4. Kuadroa: GOBERNU PARTAIDETZA
4.1-Nola gauzatzen da proiektuaren interesdun alde anitzen partaidetza?

4.- ELKARRIZKETAK

Elkarrizketa 1 (ekintzailea 1)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA (1.1) ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK (1.2)	*1.1.1-Motibazioen azalpena*	Orokorrean nekazal munduan lan egiteko motibazioa, elikadura eta ingurumenaren zaintza eta bertako produktu eta lehengai lokalen bidez dieta osatzea lortzen laguntzearekin batera.
	1.1.2.-Ekintzailetzak aurreko esperientziekin duen erlazioa.	Ingurugiro zientziak ikasi zituen arren, egondako aurreko lanpostuekin ez du zerikusirik proiektuak.
	1.2.1.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Orokorrean, bi kide izanda, bien artean egiten dutela dena; ekoizpena, banaketa, denda, kudeaketa.
	1.2.2.-Sortu nahi den onura gizartean	Bertako ekoizpena; tokiko jendeak erosteko akzesoa izatea (ekoiztu eta gero banaketa egin beharrean).
	1.2.3.-Eskeintzen den berrikuntza soziala	Pasta obradore bat eskeintzea, gaur egun gure inguruan falta den aktibitate bat delarik.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein produktu edo zerbitzua?*	Eskeintzen den produktua pasta (makarroiak, espagetiak, pasta freskoa) da.
	2.2.-Zein arrisku ekonomiko?	Bideragarritasun ekonomikoak, eta arrisku ekonomikoaren gaiak obsesionatzen dute, ekintzailetza esperientzi guztian zehar gurutzatuta eduki duten gaia dela.
	2.3.-Zenbat kide/langile?	Bi kide/langile.
	2.4.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Mozkinetaz hitz egitea goizegi da hasi berriak bait dira, baina badituzte hainbat ideia horren inguruan: - Mozkinak; Erresistentzia kaxak. - Lana eta soldata: Lan guztiak internalizatzeko nahia, horretarako jendea behar da. - Etorkizunean, produktuaren prezioa jeistea gustatuko litzaieke.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Bertako jendeari, eskualdean lan egitea gustatuko litzaieke.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Enpresa sortzea erabaki indibiduala izan da, baina proiektua hasi baino lehen jende asko ezagutu dute bidean; elikadura burujabetzan, elikadura ekologiko eta duinean sentsibilizatutako jende eta erakundeetatik asko ikasi zuten.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Kooperatiba bilakatu dira, eta forma juridiko honek eskaintzen duen banaketa mugaketarekin erabat ados daude. Kooperatiben inguruan asko ikasten ari dira.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Produktuaz gain, produktuaren inguruan sortzen diren harremanetan ezberdintzen saiatzen dira (bezeroak, ekoizleak…), naiz eta jarduera ekonomiko bat sortzen ari direla eta merkatuan lehiatu beharko dutela jakin. Gainera, gaur egun desagertuak dauden ekoizpen sistema batzuk berreskuratu nahi dituzte.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Proiektuak martxa bat hartzean lanpostuak rotatikoak bilakatuko dira, horrela, kide edo langile bakoitzak lanpostu guztiak ezagutuko ditu. Hornitzaileek ez dute partaidetzarik izan proiektuaren sorreran baina bezeroengandik feedback handia jaso dute.
	4.2.-Erabakiak hartzeko modua	Bi kideen artean hartzen dituzte erabaki guztiak, hala ere sare sozialetako lagunek, eta bezeroek eragina dute beraien erabakietan.

AZALPENA:

Nekazal munduan aritu, elikadura eta ingurumen zaintzan, eta bertako produktuen ekoizpen eta kontsumoa bultzatzeko motibazioak badute lehenagotik datorren oinarri bat; kanpo kooperazioan aritu zen (Afrikan), eta bertan jasotako esperientziak eragin bat sortu zion. Gaur egun oso kritikoak dira kanpo kooperazioarekin; kanpotik laguntzak bidali baino, hobe dela bertako jendeari bertako produktuak egiten laguntzea dio. Hau ikusirik, proiektu honen kideei tokian lan egitea, tokiko produktuekin eta tokian ekoiztuz motibatzen dituzte.

Bestalde, aurre formakuntza eta esperientziaren eremuan, Ingurugiro Zientziak ikasi zituen. Baina aurretik gauzatutako lanpostuekin ez du zerikusirik proiektuak. Ikasketak amaitu ondoren aurkitutako lan ezberdinek ez zuten erakartzen. Dena den, ikasketak jarraitu (masterrak) eta elikaduraren eremuan asko barneratu zen, batez ere, elikadura burujabetzan. Ez du ekintzailetzan zuzeneko aurretiazko esperientziarik eduki. Orain proiektu hasieran aurkitzen dira, eta bi kideen artean egiten dute dena; ekoizpena, banaketa, denda, kudeaketa… Oso lanpeturik dabiltza, baina beraien burua proiektuaren bultzatzaile (promotore) bezala ikusten dute eta proiektuarekiko posizio politikoa argi dute. Estatutuetan bi kideak dira administrari solidarioak.

Gizartearekiko onura bertako ekoizpena sustatzea da, eta tokiko jendeak tokiko produktuak erosi ahal izatea. Modu honetan, iraganean bezala, jendeak erosten duen produktua non eta nola ekoizten den ikusi ahal izango du. Planteatzen de *berrikuntza soziala* ordea, pasta obradorea ipintzea da, inguruan falta den aktibitateetako bat bait da; Barazkiekin eta bestelako produktu batzuekin aurkitu daitezke alternatibak (ekologikoa, bertakoa), baina pastarekin ez da gauza bera gertatzen. Haien helburua gutxinaka elikagai guztien bertako ekoizpena eta eskaintza osatzen laguntzea da, eta ez italiar kutsua duen produktu bat eskaintzea.

Arrisku ekonomikoaren eremua eta *bideragarritasun* ekonomikoa gai korapilatsuak izan dira; hasieran, garapen agentzietara jo zuten, haiek proiektua bideragarria den ala ez esango zietela pentsatuz. Aldiz, ez zen horrela izan, eta gainera garapen agentziek egiten zizkien galdera askori ezin ziela erantzun ohartu ziren; "zenbat salduko duzu?" bezalako galderak… Koopfabrikan laguntza handia jaso zuen honen inguruan Canvas-ak direla eta. Bestalde, ekintzailetza guztietan beti dagoela arrisku bat dio, eta pertsonak direla azken finean proiektuak bideragarriak bihurtzen dituztenak, ez proiektuak soilik. *Inbertsioen* ikuspuntutik proiektu potolo batean sartu dira, ez bait da ofizina bat eraikitzea bezalakoa (bi makina handi, denda….). Horretarako famili kideen laguntza, udaletxeko makinaria erosteko diru-laguntzaren bat eta banku etikoko kredituetara jo dute. Printzipioz, proiektua aurrera doa eta bi kideek jasotzen dute soldata bat. Baina hasi berriak direnez, goizegi da mozkinez hitz egiteko. Hala ere badituzte hainbat ideia; "erresistentzia kaxak" egitea adibidez, autonomoak direnez mozkinetako dirua gorde amatasunerako, gaixoaldi bajetarako, makinariari hobekuntzak egiteko… Bestalde, lan guztiak barneratzeko edo *internalizatzeko* asmoa dute. Ekoizpena, banaketa, salmenta, komertzial lanak… denak barneratu nahi dituzte. Horretarako jendea behar da eta soldata bat gehiago ateratzea gauza ederra izango litzatekeela dio. Azkenik, produktuaren prezioaren inguruan izan dituzte hainbat buruhauste, prezioa garestia bait da proiektu kideen ustetan. Hala ere, etorkizunean produktuaren prezioa jaistea gustatuko litzaieke, baina horretarako gero eta gehiago saltzea beharrezkoa dela diote. Jaisteko aukera izanda, halaxe egingo dutela zalantzarik ez dute. Dena den, orokorrean erosleen erantzuna positiboa izan da produktuen prezioekiko, pasta freskoa adibidez, gutxiago prozesatuta dagoen elikagaia izanik bezeroak prest daude duen prezioa ordaintzeko. Prezioa merkea dela dioten erosleak ere badira.

Produktua bertako jendeari dago zuzendua, eta eskualdean lan egitea gustatuko litzaieke. Beraientzako ez du zentzurik adibidez *online* saltzea. Euskal Herrian lau pasta ekoizle daude eta bakoitza bere lurralde edo eskualdean lan egiten dute (kasualitate kontu bat izaki).

Proiektua hasi baino lehen jende eta erakunde ezberdinen ideia eta ekarpenak jaso dituzte denboran zehar. Bizkaiko GKE bat aipatzen du, elikadura burujabetzan eta kanpo kooperazioan aritzen dena, bertan ezinegon berberak zituen jendea topatu eta bertako esperientziek asko estimulatu dute. Gerora Labore-n bezero bezala sartu zen, elikadura ekologikoa eta duina. Gaur egun Laboreko ekoizle bilakatu dira pasta salduz. Proiektuan interesatzen hasi zirenean, beste ekoizle batzuei bixita egin zien, hauek makina txiki bat utzi eta produktua nola egiten den irakatsi zien. Errealitatean, ona dagoen produktu bat egitea ez dela erraza aitortzen du, baina gaur egun konfiantza osoa dute beraien produktuan. Orainarte, salmenta zuzenean ibili dira (kontsumo taldeetan) eta hemendik aurrera pausoa ematera doaz lokala, makina handia, lizentziak guztiak… jarduera ekonomiko bat legalki merkaturatzea alegia. Prozesu guztian zehar inguruan ezagutu eta lan egin duten jendearekin oso pozik daude.

Produktuaren inguruan sortzen diren harremanak ezberdinak izaten saiatzen dira; garapen agentzietan, beraien sentsibilitatearekin bat datozen proiektua egiteko moduak azaltzean, kontrako ideiak jaso dituzte (hitzarmen eta bestelakoetan). Kontutan dute proiektu ekonomiko bat sortzen ari direla, merkatuan lehiatu beharko dutela, hortaz biziko direla, eta inpaktu bat sortuko dutela. Hala ere, merkatu munduan aurkitzen diren errealitate batzuekin ez datozte bat, beraientzako ez dute zentzurik gaur egungo merkatuetan transmititzen diren logika askok, beste liga batean sentitzen dira, eta ezberdinak izanik logika hauen aldaketa aldarrikatzen dute; adibidez, stakeholders-ekin dituzten harremanetan ezberdintzen dira (ekoizleekin ez dute dirua bakarrik begiratzen, gertutasuna baizik), banku etikoekin finantzatu (Koop57), argindarra Goiener-ekin, software libreak…

Gaur egun desagertuak dauden iraganeko ekoizpen sistemak berreskuratu nahi dituzte, hala nola, semola ekologikoa egiten duten ekoizle txikien existentzia berreskuratu. Hau, proiektuaren hirugarren fase bateko helburu bat da. Monokultiboa ere bultzatu nahi dute, baina praktikotasunetik, eta ez utopiatik. Dituzten baloreekin bat datozen bezeroekin ere harremanak lantzen dituzte, ikuspegi pedagogiko batetik. Bi kideen artean hartzen dituzte erabakiak, baina sare sozialetako lagunek eta bezeroek eragina dute erabakietan, momentuz, iritzia emanez edo iradokizunak jasoz eragiten dute.

Proiektuarekin duela gutxi hasi dira eta haien egunerokotasuna ez dago ondo definitua, dio. Baina argi dute proiektuak martxa bat hartu edo errutina batean sartzean, lanpostuak rotatiboak izango direla, hau da, astero lanpostuak aldatu, kide guztiek postu guztiak ezagutu ditzaten. Gaur egun energia guztiak optimizatu behar dira proiektua aurrera ateratzeko, eta bi kide direnez, momentuz bakoitza hobekien moldatzen den lanpostuetan dabil. Gerora, rotatiboak izateko asmoa dute, eta beste kideren bat sartuta berdina egingo dute. Ideia honen arrazoietako batzuk ezagutza, bestearekiko errespetua (bestearen lana ezagutzen ez baduzu, mespretxatu dezakezu), independentzia (lan espezializatuen dependentzi eza) eta enpresa barne ezagupena ditugu, besteak beste.

Elkarrizketa 2 (ekintzailea 2)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA (1.1) ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK (1.2)	*1.1.1-Motibazioen azalpena*	Gustuko duten lan eremu alternatiba berriak, negozio aukera, lan baldintzen hobekuntzak, esperientzia eta enpresa egiteko modu alternatibo bat eraikitzeko motibazioak aurkitzen ditugu, besteak beste.
	1.1.2.-Ekintzailetzak aurreko esperientziekin duen erlazioa.	Alde batetik, esan daiteke enpresan kide bakoitzak betetzen dituzten funtzioek erlazio zuzena dutela aurretik izan dituzten formakuntza eta lan esperientziekin. Bestetik, enpresa egiteko moduak (kudeaketa, pertsonekiko harremanak, kontaktuak…) erlazioa du baita ere kideen (behintzat batzuen) aurretiazko **elkarte** eta dinamika kolektiboen esperientziekin, hau da, lan talde bat osatu eta proiektu bat aurrera ateratzeko esperientzia. Azkenik, aurretik edukitako lan eta formakuntza esperientziek gaur egun duten eta eraikitzen ari diren enpresa ereduarekiko ideiak argitzen lagundu die.
	1.2.1.-Enpresan betetzen duten funtzioa	A bazkidea (elkarrizketatua) : Bezeroekiko arreta, kudeaketa, formakuntza emateaz arduratzen da besteak beste. B bazkidea: Formazio negozioaz arduratu eta formakuntza emateaz arduratzen da. D bazkidea: Diseinu grafikoaz eta web orrien sorreraz arduratzen da, programazioarekin batera. Langilea: Programazioaz arduratzen da D bazkidearekin batera.
	1.2.2.-Sortu nahi den onura gizartean	- Kooperatiben sustapena. - Urteroko *Nortasuna Sarea Jaurdunaldia*: sektore berarekin erlazionaturik dauden enpresa txikiei zuzenduriko doako jardunaldia. - Marketing Plana lortzeko lehiaketa: doako proiektu garapena eta aholkularitza irabazlearentzat.
	1.2.3.-Eskeintzen den berrikuntza soziala	Bezeroekiko gardentasuna eta hauek eduki dezaketen menpekotasun eza.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein produktu edo zerbitzua?*	Marketing digitaleko aholkularitza, web orrien diseinu eta programazioa, diseinu grafikoa, multimedia, online denden garapen eta mantenua eta arlo guztietako formakuntza. Marketin eta info (¿) aholkularitza eta garpena.
	2.2.-Zein arrisku ekonomiko?	Ez dute arrisku ekonomiko handiegirik ez bait dute inbertsio handiegirik gauzatu, kapital sozialaz gain.
	2.3.-Zenbat kide/langile?	3 bazkide eta eta kontrataturiko langile bat.
	2.4.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	- Mozkinak: mozkinak berdin banatzen dira bazkideen artean, lehen bi urtetan enpresara ere zuzendu zituzten. - Soldatak: bertan dauden guztiek jasotzen dute soldata. - Prezioak: Batzuetan prezioak merkeagoak jarri izan dituzte, proiektu ezberdinek etorkizunean ekarriko dizkien lan gehiagoren arabera, edo baita ere proiektuei laguntzeko. Baina mugak jarri dituzte.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Euskal komunitateko enpresa txiki eta ertainei, garapen agentziei…
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Elkartegintzan esperientzia handikoak (elkarte batean ezagutu ziren bazkideak) dira eta horrek asko lagundu die ekintzailetza sorreran. Kolektibotasuna oso kontutan duten faktore bat da.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Bazkideen artean era berdinean. Langileren bat sartzen bada bazkide egiteko helburua izaten dute.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Kudeaketan, hornitzaileekiko fideltasunean, bezeroarekiko erlazioan eta lantaldearen zaintzan aurkitu ditzakegu bereizgarritasunak.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Askotan erabaki azkarrak hartu behar dira egunerokotasunean, hala ere, hornitzaileek eta bezeroek kideen erabakietan eragiten dute. Dena den, benetako erabakiak bazkideen artean hartzen dira egunerokotasunean. Batzarra eta boto sistema kooperatiba formaltasun hutsa da eta hau asesoriarekin gauzatzen dute, urtean behin, baina erabakiak egunero hartzen dituzte.
	4.2.-Erabakiak hartzeko modua	Aurretik erantzuna

Azalpena:

Elkarrizketatuak azaltzen du, hasiera batean enpresa sortzeko ideia bere kide batengandik datorrela; Kide hau, ia hamarkada batez aritu zen ofimatika eta informatika eremuko formakuntza eskientzen zuen enpresa batentzako lanean. Enpresa hau aldiz, E.R.E batean sartu zen eta bere kasa zerbaiti ekitea erabaki zuen. Horretarako, bere negozio lerroa zabaldu behar zuela ikusi eta bigarren kide batekin, diseinu grafikoan aditua, kontaktuan jarri zen. Bigarren kide hau autonomo bezala aritzen zen eta ez zuen gustuko erregimen honetan bizitzen ari zen segurtasun falta (lan bolumenaren gora behera handiak). Aldiz, proiektu hau bere lanaren osagarri izan zitekeela ikusi zuen. Aurrerago jarri ziren elkarrizketatuarekin kontaktuan, enpresa (proiektuaren) kudeaketa eta bezeroen arreta eramateko enpresaritza perfila zuen

pertsona bat behar bait zuten. Elkarrizketatuak aldi berean, esperientzi honetan barneratzea ikasketen proiektu amaierarako lagungarri izan zitekeela ikusi zuen.

Elkarrizketatua enpresaritza ikasketetatik jaso dituen logika kapitalista batzuekin kritikoa azaldu da, konkretuki mozkinen maximizazioari loturiko gaiek duten nagusitasunarekin, eta enpresaritza munduan egon daitezkeen beste alor asko lantzen ez direla dio. Giza baliabideen masterra, lan orientaziorako eta berdintasunerako kurtsoen bidez osatu ditu ikasketak, pertsonaren inguruko eremuetako formakuntzan eta alor sozialean interes handia azaltzen du. Kooperatzen-era sartu zirenean, dagoeneko kooperatibaren estatutuak eginak zituzten eta gutxira erregistratu behar ziren. Enpresa sortzeko lagungarri izan daitekeen ohiko formakuntza plan batekin aurkitzea espero zuten. Aldiz, sorpresa positibo bat jaso zutela dio; pertsona enpresa jardueraren erdian jartzearen ideia, enpresa bizitza proiektu batean bilakatzea, lan taldearen zaintza… bezalako gaiak landu ziren, arlo sozialari ere lotuak. Kooperatzen-en eskainitako tutoretzak izan ziren bultzadarik handiena, proiektua oso aurreratua bait zegoen eta beraz, proiektua egiteko formakuntza behar handirik ez zuten. Kooperatzen-ek lasaitasuna transmititu ziela dio, *gauzak ondo egitearen* kontzientzia transmititzearen bidez.

Aurretiazko esperientziari dagokionez, elkarrizketatuak krisi garaia hasi zenean bere ikasketekin zerikusia ez zuen lan batzuetan aritu zen. Kanpoan aldiz (Ekuadorren), administrazio eta enpresa eremuko lanak egin zituen, baina giro eta lan baldintza txarretan. Dena den, bere lana kontabilitate edo bulego lan eremura mugatzea ez du gustoko. Gainera, naiz eta soldata eta ordutegi finko bat eduki motibatua egoteko enpresaren politikarekin bat etortzea beharrezkoa duela aitortzen du. Ez ditu gogoko erabakitze eredu horizontalak, edo erabakiak hartzeko boterea gutxi batzuen esku geratzea. Gaur egun ere egiten ditu kudeaketa eta bulego lanak, baina erabakietan parte hartzen du, bere ideiak azaldu ditzake, bere lankideei lagundu edo enpresa aurrera ateratzeko. Entzuna izan eta besteen iritziak kontutan izatea oso gustukoa du.

Kooperatiba forma juridikoak erabakiak demokratizatzeko formulak aurkezten ditu, batzarra, bozketa… baina beraientzat hau firmak jasotzen dituen tramite hutsa da, askotan erabaki azkarrak hartu behar bait dira. Hala ere, egunerokotasunean bazkide guztien artean hartzen dituzte erabakiak. Kooperatiba forma hautatu zuten gehien bat gizarteari eragin positibo bat egiteko. Bestalde, *Nortasuna Sare Jaurdunaldian*, sektoreko aditu batuk biltzen dituzte urtero, alor horretan aritzen diren enpresa txikiei aholku batzuk eskaintzeko. Gainera, tokiko edo inguruko proiektu berriei zuzenduriko *lehiaketa* bat egiten dute, irabazleek beren proiektua aurrera ateratzen lagunduko dien marketing online programazioa, aholkularitza eta garapena dohain jasoko dutelarik (promozio bideoa… beraien beharretara egokituz). Inguruarekiko berigunea, eta jarduera duten inguruari iristeko edo laguntzeko modu bat dela baieztatzen du elkarrizketatuak.

Bestalde, sektore berdineko hainbat enpresetan bezeroek jasan duten tratuarekin ez daude batere ados, eta hau lehen aipatu ditugun jaurdinaldietan jaso dituzten esperientzia ezberdinetatik jakin dute; bezero asko iristen dira haiengana minduta “pasahitzik ere ez dutela” esanez. Hau ikusirik, bezeroekin garbiak izaten saiatzen dira eta batez ere, bezeroek beraiekiko menpekotasunik ez izaten. Sektorean bezeroek duten menpekotasun hau ekiditea bultzatu nahiko lukete bezeroekiko portaeraren bidez.

Zorionez, proiektua aurrera ateratzeko ez dute finantziazio beharrik izan. Kapital sozialaz gain, ez zuten aparteko gasturik proiekturako. Eskualdeko garapen agentziei eta Kooperatzen-i esker lan egiteko leku bat lortu ahal izan zuten.

Zerbitzua enpresa txiki eta ertainei dago zuzendua gehienbat, baina egia da gero eta gehiagotan lortzen dituzte (konkurtso bidez) garapen agentzietako **formakuntza planak**, eta horrek bezero mota zerbait aldatu du. Enpresa txiki eta ertainekin askotan gertatu zaie zerbitzuen prezioak erabakitzeko zailtasunak izatea; diseinua egiteak adibidez, ordu pila bat suposatzen dituela dio, berdin programazioarekin… eta askotan ez dira baloratzen. Bestetan, aurrekontuak aurkeztean dirurik ez dutela esaten die bezeroak, eta orduan diru-laguntza ezberdinak lortzen laguntzen die. Hasieran, lagundu izan dute zerbitzua merketzen baina laguntzen ari direla kontzienteak izanik. Kooperatzen-en argi utzi zien lana ez prekarizatzeko kontu handiz ibili beharko zirela, eta beraz, laguntzeko edo merketzeko mugak eta ezaugarriak jarri dituzte.

Dena den, bezeroekin gertuko erlazioa izaten saiatzen dira eta lehen aipatu bezala menpekotasun eza, gardentasuna eta formakuntza lantzen dituzte (zentzuzko kudeaketa, fakturak eramateko modua…). Kudeaketan ere ezberdinak direla aitortzen du sektore berdineko beste enpresekin alderatuta. Hornitzaileekin, dituzten erlazioak eta zerbitzuen kalitateari ematen die lehentasuna (bi hauen konbinaketarekin fideltasuna bermatua dute), zerbitzuen prezioa bigarren maila batean ipiniz. Bestalde, *lantaldearen zaintzari* ere garrantzi handia ematen zaio; formakuntza orduei mugak jarriz, estresaren kudeaketarako espazioak sortuz, eta lantaldeko kideen artean batak besteari zer eragin positibo ala negatibo gauzatzen dien jakiteko bilera ugari egiten dituzte. Azken honen kasuan, bileratan gaur egun batak besteari egindako eragin positibo ugari ateratzen direla dio, baina alderantzizko esperientziak ere badaude, eta kideen erlazioak okerrera jo baino lehen hobe dela elkarrekin hitzegitea dio, eta hau oso serioki hartzen dute.

Elkarrizketa 3 (ekintzailea 3)

KOADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA (1.1) ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK (1.2)	*1.1.1-Motibazioen azalpena*	Ekonomia eta enpresa eredu alternatibo bat sustatzea lanaren bitartez, herrian edo lurraldean txertatutako jarduera ekonomiko batean aritzea, tokiko garapena bultzatzea, lankidetzan oinarritutako bizitza proiektu bat eraikitzea, elikadura, ekoizpena eta sukaldaritza eremuan aritzea bezalako motibazioak aurkitzen ditugu, besteak beste.
	1.1.2.-Ekintzailetzak aurreko esperientziekin duen erlazioa.	Ez dute ekintzailetzan aurretiazko esperientziarik, baina eduki dituzten esperientziek nahi duten enpresa eredua eta lana sortzen lagundu die.
	1.2.1.-Enpresan betetzen duten funtzioa	- A bazkidea (elkarrizketatua): Biologia, elikagai enpresetako teknologia, agroekologia, berrikuntza eta erantzukizun sozial korporatiboan ditu ikasketak. Lan munduan elikadurarekin zerikusia duen esperientzia. Gaur egun, administrazio eta saretze orokorra, estrategia, fakturazioa…. Egiten du. - B bazkidea: Nekazal ingeniaritzan aditua, sektore publikotik ateratzen diren hainbat proiektu pilotu aurrera ateratzeko; garapena, kostako ekoizleen diagnostikoa. - D bazkidea: nutrizionista, elikagaien zientzia teknologia. - E bazkidea: Elikagaien segurtasuna eta mikrobiologian masterra. Dena den, lanpostuak (denda, sukaldea..) rotatiboak dira eta astero aldatzen dituzte, binakako taldeak eginez edo bakarka.
	1.2.2.-Sortu nahi den onura gizartean	Tokiko laborantza iraunkorra, elikadura osasungarria eta kontsumo jasangarriaren sustapena.
	1.2.3.-Eskeintzen den berrikuntza soziala	Ekoizlearekiko harreman zuzena bezeroek asko eskertzen dute.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein produktu edo zerbitzua?*	Produktuak: Elikagai osasungarriak, prestaturiko jakiak… Zerbitzuak: kontsumo eta sukalde aholkularitza, hezkuntza.
	2.2.-Zein arrisku ekonomiko?	Gaur egun ez dira lau bazkideentzako soldata duin bat jasotzera iritsi, baina proiektua aurrera doa. Finantziazioa lortzea ez dela erraza dio. Proiektuaren inbertsioaren % 60-a FIARE banku etikotik lortu dute, gainontzekoa beraien kontutik ipiniz.
	2.3.-Zenbat kide/langile?	Lau bazkide dira
	2.4.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Soldata baino beste gauza asko baloratzen dituzte; denbora izatea, beraien herrian lan egitea, gustuko duten zerbaitetan aritzea…
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Printzipioz kontsumo jasangarria, elikadura osasungarria eta tokiko ekoizpen agroekologikoarekin interesa duten pertsonei zuzendua. Hala ere, tokiko gertutasuna eta kalitatea bezalako ezaugarriak bilatzen dituzten bezero asko dituzte.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Proiektua sortu aurretik, kultura, politika, eta eremu sozialeko dinamika kolektibo ezberdinetan aritu dira bazkideak.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Mozkinak edukitzean, kooperatiba forma juridikoak aurrikusten duen banaketaz gain, autoformakuntza eta autofinantziaketa bultzatzera zuzenduko dituzte mozkinen zati bat.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	-Lankidetza: ez da autoenplegu proiektua soilik, lankidetza kolektiboak sortzen dituen onuretan sinisten dute. Kolektibotasunak horizontala izan beharko luke, eta ez piramidala. - Lurraldean txertatua egotea, gizartearekiko inpaktua. - Heziketa: bezeroak inplikatzen dituzte, beraiekiko dependentzi bat izan ez dezaten. - (Lan)postuak rotatiboak dira: ardura banaketak egin, eta postuak aldatuz enpatia ugari sortzen da. Rotatibotasunarekin proiektua ez da kondenatzen, eta bazkideei segurtasuna, autonomia eta ahalduntzea lortzeko sistema on bat suposatzen du. - Kudeaketa demokratiko eta gardena. - Ekoizleekin harreman zuzena.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	- Etengabe bildu eta guztiaz informatzen dira bazkideen artean. -Boluntarioak ere eduki dituzte proiektua aurrera ateratzen lagunduz (familia, lagunak, Olatukoope-eko kideak…). -Bezero finkoak; hasieratik dauden bezeroak ere dituzte, hauekin konfiantza handia dute eta beraien ikuspuntua oso kontutan dute erabakiak hartzerakoan. - Zuzeneko harremana ekoizleekin; produktuak probatu eta elkarrekin sortu.
	4.2.-Erabakiak hartzeko modua	Kide bat, boto bat.

Azalpena:

Elikagai produktuen erosketarako aholkularitza eta hezkuntzarako gune kooperatiba bat bezala definitu daiteke. Helburuak tokiko laborantza iraunkorra, elikadura osasungarria eta kontsumo jasangarria sustatzea izango lirateke, eta helburu hauek lortzeko hainbat jarduera dituzte definituak:

1.- Denda: Kontsumo jasangarria eta tokiko laborantza iraunkorra sustatzeko.

2.- Sukaldea: Produktu osasungarriak erabiliz, prestatutako jakiak egiten dituzte. Azken aldi honetan, udalaren edo bertako eragile ezberdinek antolaturiko ekitaldientzako ere aritu dira jakiak prestatzen. Elikadura behar bereziak edo intolerantziak jasaten dituzten pertsonentzako ere aritzen dira.

3.- Hezkuntza eta ekintzailetza txokoa: momentuz erabat martxan ez egon arren, egin dituzte hainbat jardunaldi, tailer, ikastaro eta bestelakoak. Esate baterako, ekonomia sozial eraldatzailearen hitzaldiak egin dituzte Olatukoop-ekin batera, sukaldaritza ikastaroak, eskoletako jangelen inguruan lurralde diagnostiko bat ere gauzatu dute EMAUSekin batera… Asmoa, alde batetik, kontsumoaren inguruko aholkularitzaz gain, elikadura eta nekazaritzan oinarritutako aholkularitza gune bat sortzea da. Bestetik, ekonomia sozial eraldatzailearekin sentsibilizaturik dauden pertsona eta ekintzaileei elkarte gune bat eskaintzea.

Aipatzekoa da, hezkuntza arloan elikadura eta sukaldaritza eremuak landu eta transmititu nahi dituztela (bezeroei, eskolei, gizarterari…) baina ekoizpena eta nekazaritzarekin batera. Bazkideek jasotako formakuntza eta esperientzi ezberdinekin elkar osatzen dira, eta dituzten interes eta ezinegon berdinekin proiektu integral bat sortzera zuzendutako helburu komunak dituzte.

Elkarrizketatuak, proiektu honetan sartzeko dezente arriskatu zirela aitortzen du, bazkideetatik inork ez bait zuen denda edo sukalde batean aritzeko aurretiazko esperientziarik, ez eta ekintzailetzan. Baina, aurretik lanean aritutako enpresetan bizitako esperientziekin ez zeuden gustura, ez lanpostuengatik soilik, enpresa ereduagatik baizik. Dena den, aurretiazko lan esperientziek nahi duten enpresa eredu, proiektu eta helburuak finkatzen lagundu diela aitortzen du. Adibidez, bi bazkide janari prestatua egiten zuen enpresa batean aritu ziren lehendik, eta naiz eta sukaldariak ez izan esperientzia bat jaso zuten handik. Bestetik, kalitatean, berrikuntzan, agronomian eta nutrizio eremuetan aritutakoak dira. Olatukoop-eko deialdi batera azaldu ziren lau bazkideak, proiektuaren ideia eraikitzen eta kooperatiba filosofian murgiltzen ari ziren momentu batean. Hortik aurrera, Olatukoop-en osatu zuten proiektuaren plangintza eta bideragarritasun plana, ekonomia sozial eraldatzailearen ikuspuntuarekin bat etorriz langile bazkideko kooperatiba sortuz. Olatukoop-en nahi zuten eredua lortu, saretzen lagundu, eta behar zuten babesa jaso zutela baieztatzen du elkarrizketatuak, proiektua aurrera ateratzeko klabea izan zirela alegia.

Proiektuaren finantzaketa FIARE banku etikoarekin gauzatu dute, inbertsioaren %60ean. Gainontzekoa bazkide bakoitzak ipini du. Finantziazioa lortzea ez dela erraza aitortzen du elkarrizketatuak, bideragarritasun planak aurkeztu, abalak lortu… hilabeteak eraman ditu finantzaketa lortzea. Gaur egun ere, falta zaizkien bi gauzak finantziazioa eta denbora dira (dendak presentzia behar bait du). Dena den, ilusioz begiratzen dute etorkizuna, hainbat proiektu martxan bait dituzte; Eusko Jaurlaritzaren proiektuak, hezkuntza eta eskolen eremukoak, katerinak eta abar. Momentuz ez dira lau bazkideentzako soldata duin bat jasotzera iritsi, horretarako, hiru edo lau urteko epea (agian gehiago, lehen sektorekoak izanik) aurreikusten dute.

Bezeroen profilari dagokionez, sarrera ertainak dituzten pertsonak aurkitzen dira orokorrean, baina badira baxua dutenak ere. Merkatuko prezioak jarri dituzte haien produktuetan. Etorkizunean, borondatezko jardueraren bat egitea ez dute baztertzen, agian erosahalmen baxua duten populazio sektore bati zuzendutakoa, baina argi dute ondo pentsatutako gauza bat izango litzatekeela bazkideentzako eta enpresarekiko zer suposatuko lukeen baloratuz. Lehenik, beraien bideragarritasun ekonomiko eta soziala bermatu behar dute. Bestalde,

elikadura eta ekoizpenaren eremuko beraien filosofiarekin bat datozen bezeroez gain, badira tokiko gertutasuna eta kalitatea bezalako ezaugarriak soilik bilatzen dituztenak ere, kontzientziazio maila ezberdineko bezeroekin aurkituz. Dena den, esan daiteke, elikadura burujabetzaruntz baino, ekoizpen agroekologikoruntz gehiago jo dute ekintzaile hauek, azken hau elikadura burujabetza lortzeko bide garrantzitsu bat dela aitortuz.

Bestalde, tokiko ekoizleen elikadura ekologikoa begiratzeaz gain, duten bestelako filosofi edo printzipioak ere aintzakotzat hartzen dituzte (balore sozialak, langileekiko tratua, ingurumena…).

Mozkinak edukitzen dituztenerako badituzte hainbat ideia; kooperatiba formatuaren banaketa mugatuarekin (erreserbak, formakuntza..) bat etortzeaz gain, formakuntza pertsonalaren garapena finantzatzera, herriko auzo ezberdinen festetarako kontribuzioak egitera, eta Olatukoop-en autofinantziaketa sustatzera zuzenduko dituzte mozkinak, besteak beste.

Elkarrizketa 4 (ekintzailea 4)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA (1.1) ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK (1.2)	*1.1.1-Motibazioen azalpena*	Elkarrizketatuak gehien nagusitzen dituen motibazioak, gizarteratzea eta emakumeen ahalduntzea dira.
	1.1.2.-Ekintzailetzak aurreko esperientziekin duen erlazioa.	Komunikazio zientziatan (kazetaritzan) lizentziatua da, baina ez du ekintzailetzan aurretiazko esperientziarik. Dena den, aurretik edukitako lan esperientzia eta ikasketetatik jasotako baliabide guztiak erabiltzen ditu proiektua aurrera ateratzeko.
	1.2.1.-Enpresan betetzen duten funtzioa	A bazkidea (elkarrizketatua): Proiektuaren koordinatzailea, diru-laguntzan bilaketa, bezeroekin harremanak, nominak, fiskalitatea… eta behar denean josi ere egiten du.Denetik egiten duela aitortzen du. B bazkidea: Baratzaren kudeaketa osoa darama. D bazkidea: Proiektuaren norabidea zuzendu, erabiltzaileekiko lehentasuna mantendu, eta ateratako produktuaren kalitatearen hausnarketak egiten ditu. Elkarrizketatuak elkartearen "bihotza" dela dio. Sei bazkide dira, beste hiruak euskarri papera betetzen dutelarik.
	1.2.2.-Sortu nahi den onura gizartean	Gizarteari enpresa bat errentagarria eta *gizatiarra* (humano) izan daitekeela erakustea.
	1.2.3.-Eskeintzen den berrikuntza soziala	Berrikuntza, pertsonak erabili eta botatzekoak ez direla transmititzea dela dio. Pertsona edozein jarduera ekonomikoaren erdian ipintzea, alegia.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein produktu edo zerbitzua?*	Laneratze enpresa sortzeko asmoa dute etorkizunean. Bi negozio lerro eta helburu bat: -Produkzioa: Jantzigintza -Jantzi-konponketa -Helburua: gizarte bazterketa arriskuan aurkitzen den pertsonen laneratzea.
	2.2.-Zein arrisku ekonomiko?	Momentuz ez dute arrisku ekonomikorik onartu, ez bait dute enpresa sortzearen saltorik egin. Dena den, elkarrizketatua ameslaria dela eta arrisku ekonomikoaren beldur ez dela dio. Gaur egun, proiektuaren finantzaketa lortzeko aukera eta baliabide ezberdinen hausnarketak egiten ari dira.
	2.3.-Zenbat kide/langile?	6 bazkide eta soldata duen langile bat.
	2.4.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Erabiltzaileek dute lehentasun guztia, beraz, bazkideek sartzen dituzten orduak eta beraien lana baloratzeko zailtasunak aurkitzen dituzte. Baita ere amaitutako produktuari prezioak ipintzean…
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	-Produktua: Nolabaiteko sentsibilitate soziala duten pertsonei zuzendua. -Zerbitzua: Gizarte bazterketa arriskuan aurkitzen diren pertsonei zuzendua, etorkin eta bertakoei; alde batetik, gizarte bazterketa arriskua ez dela etorkinen eremuan soilik transmititzeko, eta bestetik, etorkinek ikus dezaten bertako jendearen "lan egiteko" modua nolakoa den (ikuspegi pedagogiko batetik).
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Elkarrizketatua aurretiazko mugimendu sozialetan barneratu ez den arren, bere bazkideak arlo ezberdinetako dinamika kolektiboetan parte hartu izan dute.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Momentuz ez dute enpresarik sortu, baina hala egitean mozkinez besteko eredu bat jarraitu nahi lukete; mozkinak beste proiektu sozialetara zuzenduz.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Babesturiko lana edo lan babestua.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Partaidetza erabatekoa izan da. Zentzu guztietan.
	4.2.-Erabakiak hartzeko modua	Elkarrizketatuak, erabakiak hartzeko lidergoa duela argi adierazten du. Askotan hartzen ditu erabakiak aldebakarki, horrek alde onak (azkartasuna) eta txarrak (beste kideen desadostasunak) dituela aitortzen du.

Azalpena:

Ekintzailea izatez mexikarra da. Txinara ere jo zuen eta han bizi izan zen urte batzuez. Txinan, atzerritar izatearen sentimendurik ez zuen izan eta hasieratik sentitu zen hango gizartean onartua. Aldiz, Aretxabaletara iristean ez zuen sentsazio bera eduki; gizarteak arrotza sentitu arazten zion, emakume atzerritar bezala. Dena den, hasiera batetik ekin zion euskara ikasteari, eta esan daiteke gaur egun oso ondo egiten duela euskaraz. Lanbide-ra jo zuenean, bertako langile batek "garbiketa" lanpostura zuzendu zuen lehenik, bere lan esperientzi eta aurretiazko formakuntza galdetu aurretik, bertakoak edo europarrak ez diren pertsonentzako besterik egongo ez balitz bezala. Ezagutu zuen emakume alemaniar batek ordea, ez zuen tratu bera izan Lanbide-n, "gutxienez" alemaniera irakasle izan zitekeela esan bait zioten.

Ondorioz, arroztasun sentimendu bera zuten hainbat emakumerekin elkartu, eta herriari *bertan direla* eta elkarrekin denak bizi daitezkeela transmititzeko zerbait asmatzera ekin

zioten. Horrela, sei hizkuntza ezberdinetan idatzia egongo zen aldizkari batean pentsatu zuten, herriko hizkuntzen pluraltasuna, eta etorkinen informatuak egoteko eskubidea bultzatzeko. Dena den, atzerritar talde honetan asetu gabeko behar ezberdinak zituzten pertsonak elkartu ziren, beharrak ez ziren homogeneoak alegia; lana eta soldata bilatzeari lehentasuna ematen zien kolektibo garrantzitsu bat zegoen bertan, atzerritar emakumeen integrazioa bezalako motibazio edo beharretatik at.

Garbiketa formakuntza eta ordainduriko praktika batzuk egin zituzten. Praktikak, herriko etxeetan gauzatu ziren, konkretuki bost hilabete bitarteko adina zuen haurra zegoen etxeetan. Hamasei emakumek parte hartu zuten, astean bitan… esperientzia polita iruditu zitzaiela dio elkarrizketatuak. Elkar ezagutu ziren emakume hauek elkarte bat sortzea bururatu zitzaien, *forma juridikoren bat* eduki gabe zaila ikusten bait zuten ekitea. Horrela, 2013an eta krisiaren erdian elkarte bat sortu zuten.

Bertan, etorkinak eta bertako jendea elkartzen hasi zen; alde batetik langabeziak lotzen zituzten, bestetik etorkintasunak bereiztu (etorkinak bertakoen lana kentzera datozenaren pentsamendua). Aurrera eramandako ekintzak:

1.- Baratza: garbiketa zerbitzuaren eremuan ez bezala, baratza "bertakoei lana kentzearen pentsamendutik" at aurkitzen dela dio elkarrizketatuak. Gainera, lana eta emaitzaren lotura zuzenekoa da, oso bisuala (*lanik gabe ez dago tomaterik*). Hau ikuspegi pedagogiko batetik oso egokia dela dio, kontutan edukirik elkartean naziotasun ezberdina duten etorkinak aurkitzen direla. Adibidez saharauien kasuan, askok ez dute barneraturik *bizitzeko lana egin behar* denaren kontzeptu edo logika hau; errefuxiatuen kanpamentuan ez dute lanik egiten, eta umetatik euskal familietara etortzean ere ez zaie kontzeptu hau erakusten… Baratzarekin, lana eta jakien lorpenaren arteko erlazioa zuzenekoa da. Lursaila, jabeak dohainik utzi eta negutegia ere eraiki die.

2.- Joskintza: etxeko-makina batekin eta jakintza xume batzuekin ekin zioten. Gerora, Caritas-ek eta beste erakunde batzuek utzitako makinak lortu zituzten, garbigunetik jasotako materialarekin osatuz (hariak…). Josteko jakintza xumeak "motz" geratzean jostun bolondres bat sartu zen, eta orduan, kanporako lan bat egitera ausartu ziren; eskola bateko disfrazak konpondu zituzten dohainik. Gero, eskolarako ere gona gorriak egin zituzten (dohainik baita ere, materiala eskolak ordainduz). Esperientzi honetatik pertsonen ahalduntzea nola gauzatzen den ikusi zuela dio elkarrizketatuak; alde batetik, dohainik egiten diren ekintza oso gutxi daudelako gaur egun. Bestetik, emakumeak oso gustura ibili zirelako joskintzan, kontutan edukirik beraien seme-alaben eskolarentzako ari zirela lanean (*gona hau nire amak egin du*). Musika eskolarako ere zazpi baserritar-gona egin zituzten debalde. Esperientzi hauetatik aurrera hasi ziren eskaerak jasotzen, eta orduan erabaki zuten jarduera ekonomikoari alta ematea, etorkinak *beti beltzean* lan egiten dutenaren pentsamendua ere ekiditeko. Gaur egun, bi jarduera dituzte joskintzan; jantzigintza eta konponketak.

Etorkizuneko proiektua ordea, laneratze helburua izango duen lan sozietate bat eraikitzea da, elkartean aritzen diren emakumeek (erabiltzaileek) *lan babestua* jasoko dutelarik. Hau da Koopfabrika-n aurkeztu duten proiektua eta aurrera doaz pausoz pauso.

Eskaera dezente jasotzen hasi ziren, eta talde handia zen (12 pertsona inguru); hasieran lana banatzeko zailtasunak aurkitu zituzten, alde batetik trebetasunagatik (trebetasun ezberdineko pertsonak zeudelako) eta bestetik konpromisoarengatik (lana, eta beraz baliabide ekonomikoak lortzeko aukera nori eman erabakitzeagatik). Hau ikusirik, protokolo bat sortu zuten, hiru hilabeteko epe bat ipiniz gauza batzuk garatu ahal izateko (puntualtasuna,

garbitasuna, joskintzaren oinarriak…), eta ondoren, bekadunen taldean sartu. Talde honek ordutegi bat du eta hilabetero postuak aldatzen dituzte rotatiboki. Era honetan, formakuntza jaso, praktikak egin eta ordaindutako lana jasotzen dute erabiltzaileek. Egindako produktuaren prezioari BEZ-a kendu eta gelditzen dena da erabiltzaileentzako.

Bestalde, bazkideek egiten duten lanaren inguruan gutxi baloratzen direla aitortzen du. Kontrataturik duten langileak soldata bat jasotzen du. Dena den, erabiltzaileek dute lehentasuna, baita ere langilearen soldataren gain. Soldata duinaren kontzeptua argi dutela dio, baina momentuz bazkideek ez dute soldatarik jasotzen. Batzuetan, amaituriko produktuaren prezioak ipintzeko ere zailtasunak aurkitzen dituzte, baxura jotzen bait dute… Elkarrizketatuak horretarako merkatu hausnarketa bat egin zuen prezioak erabakitzeko, baina hala eta guztiz, batzuetan jarritako prezioa kobratzea “gogor” egiten zaiela aitortzen du.

Elkarrizketa 5 (Tutorea 1)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA (1.1) ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK (1.2)	*1.1.-Motibazioen azalpena*	Bestelako harreman sistemak dituen lan inguru batean aritu, dimentsio kolektibo bat duen lan esparru baten bilaketa eta eduki ideologiko sendo baten ondorioz jarduera ekonomiko bat sortzearen nahia aurkitzen dira, besteak beste.
	1.2.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Orokorrean proiektuaren motorrak direla esan daiteke, proiektuaren egikaritzea hartzen bait dute beregain; klabe estrategiko eta funtzional guztiak, koordinazioa…. Lanpostuak sortzea dute helburu (ez interes indibidualista bat), jarduera ekonomiko iraunkor bat sortu nahi dute.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein arrisku ekonomiko?*	Ekintzailetza sozialaren zakua oso zabala da; badira subentzio publikoen dependentziarik ez duten eta paradigma horretan sartzen ez diren proiektu eta ekonomia sozialeko enpresak.
	2.2.-Zenbat kide/langile?	Koopfabrikan eskala txikiko ereduak daude (gehienez 6 langile), baina Olatukoop-eko esperientzietan ikusi da urte gutxi batzuetan kide edo langile kopurua bikoiztu egin dela proiektu batzuetan. Ekintzailetza sozialak hasieran txikiak izaten dira baina etorkizunean enpresa handi batean bihurtu daitezke.
	2.3.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Arlo honetan eztabaida eta kontraesan ugari egoten dira; eredu kapitalistak merkatuaren arauak, publiko objektibo bat ipini, merkatua segmentatu prezioak ezartzeko eta abar. Baina badira beste eredu humanizatzaileagoak eta hauek aurkitu egin behar dira. Sormena eta imajinazioa soberan dago ekintzailetza sozialean.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Produktu eta zerbitzuak oso ezberdinak izan daitezke, bakoitza bere bezero edo publiko objektiboarekin. Hala ere, bada zerbait komunean; saiatzen da ekintzailetza sozialen helburuekin bat datorren publikoa izatea, hau da, helburu ekonomikoez gain proiektuaren helburu sozialekin bat datorrena. Bestalde, biziraupenaren aldetik helburu soziala erabat partekatzen ez duten bezeroei ere zuzenduak egon daitezke, baina helburu sozialei garrantzia ematen dien jendea erakartzen saiatzen da.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Normalean ekintzaile sozialak dinamika kolektibo ezberdinetan ibilbidea sendo bat edukitako pertsonak dira. Osagai sozial altua duten ekintzailetzak normalean beste gizarte ekimenei lotuak daude (ekologistak, gaztetxeko mugimenduak, herrigintzakoak, euskalgintzak, militantzia politikoa…).
	3.3.- Mozkinen banaketa	Berdintasunaren printzipioa nagusitzen da. Bestalde kooperatibismoaren tendentzia dago eta beraz jasotako mozkinen zati bat berrinbertitzen da, legezkoaz aparte zati handiago bat, gizarteari itzuliz poltsikora sartu beharrean.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Bereizgarritasunak: - Kudeaketan: Humanoa, humanizatzailea. - Gizartean: zuzeneko inpaktu positiboa bilatzen da.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Koopfabrikan partaidetza asko lantzen da, baina praktikan jartzea batzuetan ez da erraza; zenbat eta kide, langile, boluntario eta bestelako pertsonak inplikatu, partaidetza eta erabakitzeko ahalmena konplikatuagoa bihurtzen da.

Azalpena:

(Koopfabrikari buruz aipamena) Koopfabrika, ekintzailetasun soziala sustatzeko programa edo tresna bat da. Eraldaketa soziala bultzatzeko sortzen da, gure lurraldeko ereintzarekiko konpromisoa oinarri bezala hartuta ekonomian eragiteko modu bat, alegia. Ekonomian eragin positibo bat sortu nahi da balore eta praktika konkretu batzuekin, eta beraz, modu kontzientean gizarte eraldaketarako estrategia gisa bultzatu den eredu bat izango litzateke;

lankidetza, partaidetza, demokrazia… bezalako baloreak aipatzen ditu elkarrizketatuak. Ekonomia arlotik pertsonen subiranotasuna lortu nahi da, momentu honetan bizi dugun ekonomia eredua aldatu eta erdigunean pertsonaren bizigarritasun eta zoriontasuna, ingurugiroa eta komunitatearen beharrak ipiniz eredu iraunkor baten eremuan.

Aurkitu dituzten ekintzailetza motibazioak oso ezberdinak dira, *zenbat buru hainbat aburu*, eta zenbait aburu hainbat espediente aurkitzen direla dio. Askok, lan munduan ibilbide bat eduki dutenak dira (besteren kontura lan eginez) eta edukitako bizipenak ez dira haien gustukoak izan. Bestelako harreman sistema bat eraiki eta modu ezberdin batean lan egin nahi dutenak daude. Bestalde, desmotibazio ugari lan harremanetatik datozela aipatzen du, soldataren nahikotasun maila igarotzean eragiten duten beste faktore ugari daude, eta dimentsio kolektiboarekin zerikusia duten motibazioak aurkitu daitezke. Bestalde, badira lanbide edo jarduera esparru batzuk non ekintzailetasun handiagoa eskatzen den, adibidez diseinatzaileak, komunikazio enpresatan edo zerbitzu espezifikoetan lan egin duten pertsonak. Eduki ideologiko sendo bat duten pertsonak ere ageri izan dira, eta ekintzaile izatearen sustraia alde ideologiko sendo bat izan daiteke. Ekintzailetza abentura bat da eta ausardia eskatzen du. Ideia bikain bat eduki dutenak ere badira, baina gutxiengoa da.

Arrisku ekonomiko eta bideragarritasunaren inguruan, subentzio publikoekiko izugarrizko dependentzia duten ereduak sortu izan dira. Harreman sare dependiente horietan kokatuz arrisku ekonomiko handia egon daiteke. Gainera, dependentzi horrek askatasun eza edo beste batzuren interesen arabera jardutea suposatu lezake. Baina ekintzailetza sozialaren zakua oso zabala da eta badira administrazio publikoarekiko askatasuna duten eta autonomoak diren ereduak. Koopfabrikan eredu horiek ere lantzen dira. Horretarako (eredu autonomoak sortzeko), bideragarritasun ekonomiko plana eta finantziazio plana oso landuta duten proiektuak eraiki behar dira. Esate baterako, Kooperatibak gizarte ekonomiaren zaku horretan sartzen dira, aipatzen du elkarrizketatuak. Koopfabrikan eredu hauek sustatzen dira. Bideragarritasun planak egiteko ohizko tresnak erabiltzen dira (analisi tresnak, izaera etikoko bankuak), baina modu edo bide ezberdin batetik; proiektuak printzio ezberdin batzuetan oinarritzen dira eta hauek errentagarriak izatea da helburua. Kontzepzio oker bat dago non esaten den izaera soziala duten proiektuak errentagarriak ez direla. Izaera soziala duten einean, mozkinen ikuspegitik baino lehiakortasunaren ikuspegitik indartsuagoak dira, taldea, partaidetza, inplikazioa eta aktibazio askoz handiagoa izaten bait dute. Balio erantsi handiago bat izan dezakete, eredu kapitalistaren elementuak dituzten sistemak baino. Adibide bat kooperatiben kasua da, non urte ezberdinetako hainbat krisi gainditu dituzten.

Koopfabrikan ateratzen diren ekintzailetzen dimentsio sozialari begira, alde batetik, kudeaketaren eremuan eredu kapitalistarekiko ezberdintasunak ageri dira; kudeaketa *humanoagoa* eta *humanizatzaileagoa* dela dio elkarrizketatuak. Pertsonak beren osotasunean begiratzen dira (garapen pertsonal eta profesionala, zoriontasuna, ongizatea…) eta ez egiten dutenaren arabera soilik, edo ikuspegi indibidualista batetik konpetentziak eta bestelako elementuak soilik begiratuz. Pertsona bere osotasunean begiratzen da baina interes eta indar kolektibo batekin orekatuta. Bestalde, ez da mozkinen maximizazioa helburua, produktibitatea handitzea baizik. Gizarteari zuzeneko eragin positibo bat gauzatzea bilatzen da, eta eragin negatiboa ahal den txikiena izatea (adibidez ingurugiroarekiko edo beste eragileekiko). Elkarrizketatuak hau ez dela ariketa kosmetiko bat azpimarratzen du; merkatu kapitalistaren eragileek gaur egun azaleratzen dituzte *erantzukizun soziala* eta *inpaktu soziala* bezalako

kontzeptuak, baina gehienetan ez dira *berezko* helburuak, marketing helburuak baizik, helburu ekonomikoak lortzeko bitartekoak alegia. Ekintzailetza sozialean benetako konpromiso bat hartzen da gizartearekiko inpaktu positibo bat gauzatzeko, esaten denaren eta egiten denaren koherentzia maila bat erakutsiz.

Stakeholders-en partaidetzari dagokionez, Koopfabrikan partaidetza asko lantzen da, baina gero praktikan jartzea batzuetan zaila izaten da; zenbat eta pertsona gehiago inplikatuak egon orduan eta konplikatuagoa bihurtu daiteke. Bestalde, proiektua zein puntutan aurkitzen den ere garrantzitsua da. Normalean, proiektua kontsolidatzen denean hasten dira stakeholders-ekiko harreman eta partaidetzak lantzen, bigarren fase batean (lehenik proiektuaren autonomia lantzen da). Garrantzitsuena gatazkak aurrez saihesten saiatzea da, joko zelaia eta arauak ondo definituta, guztien interes eta eskubideak bermatuz. Horretarako mekanismo eta tresna egokiak sortu behar dira, eta hau Koopfabrikan asko lantzen da.

Elkarrizketa 6 (tutorea 2)

KOADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK	*1.1.-Motibazioen azalpena*	Ekintzaile gehiengoen motibazioak ez datozte behar urgente batetik, lana ulertu edo bizitzeko beste eredu baten bila datozte baizik.
	1.2.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Orokorki, ekintzaileek zuzeneko jarduera dute gustuko, eta kudeaketa eta plan estrategikoa bezalako jarduerak barneratzea asko kostatzen zaie.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein arrisku ekonomiko?*	Arrisku ekonomikoa baino arrisku pertsonala da ekintzaileena, haien bizitza proiektuaren menpe jartzen bait dute. Beldur handienak proiektuarekin konprometitzen duten pertsonekiko dituzte, eta ez hainbeste finantziazioarekin.
	2.2.-Zenbat kide/langile?	Kide gutxiko taldeak dira, orokorrean bost kideetatik behera, baina proiektuen inguruan pertsona asko biltzen ditu (sektore berdineko kideak, sareak…). Ekintzailetza gehienak zerbitzuen sektoretakoak dira.
	2.3.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Ekintzaileek, haien lanari prezio bat jartzeko zailtasunak izaten dituzte, eta gutxiesteko tendentzia argi bat ikusten da beraiengan, batez ere emakume ekintzaileen kasuetan.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Proiektuaren arabera publiko oso ezberdinak izan daitezke, baina izan dezakete ezaugarri komunean bat; produktu edo zerbitzuaren prezioa kuestionatzen ez dutenak alegia.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Orokorrean dinamika kolektibo kultura dute ekintzaileek, taldean lan egitera ohituta (elkarteetan, herrigintzan, kulturan, politikan…aurretiazko esperientzia duten pertsonak dira).
	3.3.- Mozkinen banaketa	Gehienbat lana sortzeak du lehentasuna, ondoren nomina lortzearena…. ez dute mozkinekiko lehentasun hori azaltzen. Proiektu gehienak hasi berriak dira eta elkarte formatuan ekiten dute proba egiteko, ondoren, proiektua bideragarria dela ikustean kooperatiba sortzeko tendentzia dago nagusiki.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Barnera begira gardentasuna, demokrazia, lankidetza eta partaidetza bezalako baloreak sustatzeko jarrera aktibo bat erakusten dute ekintzaileek. Bestalde, saretzea era natural batean gauzatzen da. Orokorrean, betaurreko ezberdinekin ikusten dute enpresa egiteko modua.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Proiektua aurkitzen den momentuak asko markatzen du, baina irekitasun maila altu bat jaso dugu ekintzaileetatik eta honek etorkizunean saretzeko potentzialtasun bat erakusten du. Partaidetzaren inguruan kontsekuenteki jokatu da Koopfabrikan. Eztabaida luzeak egon dira barne mailako demokrazia sustatzeko. Talde txikietan erraz hartzen dira erabakiak, eta handiagoetan konplexuagoa da. Dena den, demokrazia maila altu bat nabari da proiektu askotan.

AZALPENA:

KOOPFABRIKARI BURUZ: Ekintzailetza soziala sustatzeko programa bat da. Ekonomia sozial eraldatzailea eta kooperatibagintzan lanean zebiltzan agente batzuk zoru komun bat sortu edo definitzeko elkartu zirela, dio elkarrizketatuak. Honen helburua, gaur egungo testuinguru sozial eta ekonomikoan sortzen diren hainbat arazoei aurre egitea da. Eredu ekonomiko kapitalista agortzen ari dela eta lana sortzeko gaitasunik ez duela aintzatesten du; dagoeneko ez du aberastasuna sortzeko lanarekiko dependentzia hori, eta beraz, iraganean ofizio edo klaseak ziren bezala, egun lanaren eremuan beste atxikimendu figura batzuk sortzen dira; ekintzailetza figura sustatzen eta glorifikatzen da, ikuspegi indibidualista batetik. Elkarrizketatuak ekintzailetzaren beste ikuspegi ezberdin bat dutela azaltzen du; ekintzailea, gizartean prozesuak sortu eta eragiteko gaitasuna duen ente bat dela, alegia.

Bestalde, Koopfabrika jada martxan zegoenean sartu zen elkarrizketatua. Lana sortzeko behar soziala dagoela dio. Ekoizpen baliabideen jabetza langileen esku egotea bultzatzen du, eta behar sozialen erantzuna kolektibotasunetik, lankidetzatik, erabakitzeko ahalmenetik eta beste harreman eredu batzuetatik gauzatzea. Hori guztia barneratzeko potentziala duten proiektuak bultzatzen dira Koopfabrikan.

Ikusi dituen esperientzietatik, esan daiteke, ekintzaileen gehiengoa ez datorrela lana edukitzeko larrialdizko behar batek motibatua. Askok, aurretik izan dituzten lan esperientziekiko, egoera pertsonalekiko eta lanaren inguruan izan dituzten harremanekiko inkonformismoak bultzatuta jo dute Koopfabrikara. Gainera, batzuk aurreko lanak utzi eta proiektu berri bat eraikitzea erabaki dute, lana bizitzeko eta ulertzeko beste eredu batzuetan

sinisten bait dute. Sentsibilitate maila altu bat duten pertsonak dira ekintzaileak, eta ondorioz politizagarriak direla aipatzen du. Ez dituzte hainbeste soldataren edo lan baldintzen hobekuntzak bilatzen, lanean gustura egotea baizik, egiten dutenari zentzu bat bilatzea. Bestalde, badira lana edukitzeko urgentziazko beharra dutenak, baina hauek gutxiengoak dira, proiektu bat bideragarria izateko denbora bat behar du eta ondorioz ezin da estutasunetik ekin.

Orokorki talde txikiak dira eta ekintzaile gehienek enpresako funtzio guztiak betetzen dituzte. Dena den, zuzeneko jarduera dute gustukoen; nekazariek produzitzea dute gustoko, diseinatzaileek diseinatu ahal izateko jartzen dute martxan proiektua, aisialdi proiektua dutenek zuzenean umeekin egotea gustatzen zaie gehien… Jardueraz maitemindurik daude eta oso onak dira aritzen diren horretan. Baina kudeaketa eta plan estrategikoa bezalako jarduerak barneratzea asko kostatzen zaie, beraien burua lan hauetan ikusiko ez balute bezala. Zorionez, ekintzaileen artean asko laguntzen dira eta elkarrizketatuaren esperientziaren arabera oso ausartak izan dira zituzten beldur eta zalantza guztiak gardentasunez azaltzen.

Proiektuaren finantza bideragarritasuna eta arrisku ekonomikoari dagokionez, egoera ezberdinak aurkitu daitezke proiektuaren profilaren arabera. Hala ere, tradiziozko enpresa logiketatik at dauden proiektuak dira; inbertsoreen kapitalaren gainean mozkinak atera nahi dituzten proiektuak ez dira, lana sortzera bideratuak dauden proiektuak baizik, eta ondorioz mozkinen lehentasun logika hori puskatu egiten da. Proiektu hauek, komunitatean oinarrituak daude, askotan komunitateko beharrak asetzera zuzenduak. Bestalde, komunitatean bermatuak daude; naiz eta kide gutxitako taldeak izan, inguruan pertsona ugari daude proiektuan laguntzen, bultzatzen edo ideiari forma ematen. Elkartasuna dagoen tokian erresilientzia dagoela aipatzen du elkarrizketatuak. Beraz, proiektua bera da bideragarria eta mozkinekiko lehentasuna izateak ez du proiektua bideragarria egiten. Orokorrean beste moduko errentagarritasun bat bilatzen da. Arrisku ekonomikoa baino arrisku pertsonal batean murgiltzen dira ekintzaileak, haien bizitza proiektuaren menpe ipintzen bait dute (ordu asko, harremanen gehiengoa proiektuaren menpe…). Ekintzaileei, arrisku ekonomikoak baino proiektuan konprometitzen dituzten pertsonak kezkatzen die.

Ekintzaileek haien lanari prezio bat ipintzeko (erabakitzeko) zailtasunak izaten dituztela dio, batez ere emakume ekintzaileek. Lan orduen balioa gutxiestearen tendentzia argi bat dago, eta diruaz hitz egiteko beldurra edo *alergia* antzeko bat azaltzen dute. Diruaz hitz egiten ikastea garrantzitsua dela azpimarratzen du, lantegiko nagusiari lan baldintza duinak aldarrikatzen zaizkion bezala, berdin izan beharko luke norbera bere lanaren jabe denean. Koopfabrikan ratio batzuk aplikatzea proposatzen zaie (bideragarritasunerako beharrezkoa den fakturazioa kalkulatzeko adibidez). Ratio horiek aplikatu eta gero askok ohartzen dira zenbat lan egiten duten dohainik… Bestalde, ekintzaileen produktu edo zerbitzuak zuzendurik dauden publikoa ezberdina izan daiteke proiektuaren arabera, baina denek izan dezakete ezaugarri amankomun bat; prezioa zalantzan jartzen ez duen publikoa alegia. Adibidez, tomateak maiatzean garestiagoak direla ulertzen dutenak, zerbitzu baten atzean ikusten ez diren lanorduak kuestionatzen ez dituztenak… Koopfabrikan publiko konkretu batetara soilik ez jotzera gomendatzen da, gizartearekiko eragina ahal den zabalena izan dadin.

Ekintzaile hauek eduki dezaketen bereizgarritasun nagusienetako bat enpresa egiteko modua betaurreko ezberdin batzuekin ikusten dutela da. Ez dira enpresa hutsa bezala definitzen, ez dute haien lana ordutegi baten eremuko jarduera bat bezala definitzen. Lehiakide, bezero, hornitzaile eta sektorea begiratzeko modua ezberdina da; mundua oso erasokorra da eta kode jakin batzuekin jokatzeko logikekin oso erreta azaltzen direla aipatzen du elkarrizketatuak.

Barnera begira, beste balore batzuk sustatzen dituzte; gardentasuna, lankidetza, partaidetza eta demokrazia bezalako baloreak hain zuzen, eta horretarako jarrera aktibo bat dutela baieztatzen du, baita ere gizartearekiko eragin positibo bat sortzeko. Esate baterako, Oarsoaldean dauden diseinatzaile batzuk gizarteari eragin positibo bat gauzatu nahian kooperatiba jokoak, dislexia duten umeentzako kartak, agroekologiarekin zerikusia duten jokoak eta abar egin dituzte, horretarako beste kooperatiba batzuekin ere elkartuz. Ekintzaileek ezagutzen dute gehien beren jarduera, eta beraz beraiek dira gizartean sortu nahi duten eragina definitzeko gaitasuna dutenak. Bestalde, saretzea era oso natural batean eman dela aipatzen du. Koopfabrikatik ez zekiten saretzea zein formula bitartez plazaratu, hasieran proiektuaren bideragarritasuna izaten bait da kezka nagusiena, baina eraman diren barne mailako praktiketan gauzatu da saretzea ekintzaileen artean (administrazio eremuko zalantzak konpartituz, erosketa komunak gauzatuz…).

Elkarrizketa 7 (tutorea 3)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK	*1.1.-Motibazioen azalpena*	Proiektu eraldatzaile bat egiteko nahia, gizarte ekonomiaren munduan sartzeko nahia, norberaren mantenua bermatuko duen proiektu bati ekitea, eta aurretiazko lan munduan bizitako esperientzi tamalgarriez ihes egiteko aukera bezalako motibazioak aurkitzen dira.
	1.2.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Kasu batzuetan (talde txikietan) ekintzaileek funtzio guztiak betetzen dituzte. Talde handiagoetan orokorki koordinatzaile funtzioa betetzen dute, kooperatiba barnean zuzendaritza edo erabakitzeko ahalmena dutelarik. Ekintzailetza erabakitzeko gaitasunarekin bat dator.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein arrisku ekonomiko?*	Hemengo proiektuak hirugarren sektorera zuzenduak dauden proiektuak dira eta beraz ez dute halako inbertsio handiegirik behar.
	2.2.-Zenbat kide/langile?	Gehienak oso talde txikiak dira (eskualdean gehienez hiruko taldeak).Beste formatu batzuk ere ageri dira, baina lehendik enpresa bezala sortuak zeuden. Azkenik, badira bi kide baina bazkide asko dituzten elkarteak (adibidez Labore).)
	2.3.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Puntu konfliktiboa. Intseguritatek, gatazkak eta egoera ezerosoak sortzen dira gai honen inguruan. Diruaz hitzegitea gauza zikin bat izango balitz bezala izaten da ekintzaileentzako, asko kostatzen zaie horretaz hitzegitea. Bestalde, soldata edo mozkinek ez dute lehentasuna, ideia edo proiektua aurrera ateratzeak baizik.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Produktu eta zerbitzuak oso anitzak dira (abokatutza, coaching feminista, diseinu grafikoa..) baina publiko objektiboa bi aldetan bereizten da: alde batetik, sektore publikora zuzendua dauden zerbitzuak (aholkularitza juridiko/teknikoa, kapazitazioa…) eta bestetik, kontsumitzaileen eremu zabala hartuz, nolabaiteko kontzientzia soziala duten kontsumitzaileei zuzenduak dauden produktu eta zerbitzuak.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Gehienak herri mugimendutik eta ezker abertzalearen espektro soziopolitikotik datoz.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Kooperatiba da sustatzen dena. Orokorrean, etekinen banaketa jarritako lanaren arabera gauzatzea bultzatzen da eta ez jarritako kapitalaren arabera. Ideia hau oso errotuta dute ekintzaileek, naiz eta batzuetan kooperatiba bilakatzea bigarren pausu batean ematen den; talde txikiak izanik, eta bideragarritasunari begira, batzuetan hobe datorkie autonomo bezala aritu edo bestelako forma juridikoak. Ondoren, kooperatiba sortzeko tendentzia dago.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Bereizgarritasunak: - Ekintzailearen militantzia perfila eta talde kontzientzia. - Enpresaren barne egituran zaintza, eredu horizontalak, gatazken kudeaketa. - Interkooperazio harremanak, eta ez konkurrentzi harremanak.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Koopfabrikan boluntarioak ez dute parte hartu, baina badira Labore bezalako entitateak non bolondresen partaidetzarik gabe proiektua aurrera ez zen aterako. Hauek bezalako esperientzietan bazkide, bolondres eta hornitzaileen harreman estuak aurkitu daitezke.

AZALPENA:

KOOPFABRIKARI BURUZ: Ekonomia soziala sustatzeko formazio programa integral bat da. Horretarako, oinarrizko elementu edo zelulak kooperatibak direla dio elkarrizketatuak, ez hainbeste kooperatiba *fetitxe* bat bezala, baizik eta lanaren antolaketa horizontal eta justu bat lortzeko kooperatiba forma juridikoa delako gaur egun hori hoberen ahalbidetzen duena. Koopfabrikak, proiektu ekonomiko bat duen pertsona batek, bere proiektua (ahal den heinean) era kolektibo eta kooperatibo batean aurrera eramateko formazioa eskaintzen du. Alde batetik, eduki teorikoa ematen da; bertan planteatzen dena ekonomia sozial eraldatzailea ez dela planteamendu ekonomiko alternatibo bat, edo eredu kapitalista batekin elkarbizi daitekeen edo beharko lukeen eredu ekonomiko bat, baizik eta eredu kapitalista gainditzera datorren proposamen bat dela alegia. Hau ulertzeko, eredu teoriko sakon bat eskaintzen zaie ekintzaileei, errealitatearen ikuspegi kritiko bat garatzeko tresnak emanez. Zaintzaren inguruko definizioak, ekonomia feministaren ekarpenak, kapitalismoaren funtzionamendua krisi garaietan, eta gizarte ekonomiaren ikuspegi ezberdinak dituzten hainbat eredu lantzen dira. Teorikoki proposamen mardula eta osoa eskaintzen dela azpimarratzen du.

Bestetik, ekintzaileak bere proiektua gauza pertsonal edo bere talde txikiko gauza bat bezala ez ikustea laguntzen du, eraldaketa bokazio handiagoa duten sare eta mugimendu artikulatu batekin konektatuz. Honek, ekintzaileei bukaeran sekulako indarra ematen diela aipatzen du.

Esate baterako, kasuak egon dira ongi definitutako proiektu batekin Koopfabrikara jo eta bi hilabeteren ondoren aldaketa garrantzitsu bat jasatea, ez hainbeste proiektuan, beste harreman sare batzuen baitan kokatzeagatik baizik. Proiektu ekonomiko bat aurrera eraman nahi duen pertsona edo kolektibo batek jakintza tekniko espezifiko batzuk barneratu behar ditu. Ez da nahikoa ideia garatua izatea edo bokazio soziala edukitzea, enpresa edo kooperatiba forma emateko jakintza hauek beharrezkoak dira. Koopfabrikaren markoa eremu honetan Canvas-a da; bideragarritasun planak eta komunikazio planak egiteko oinarrizko irizpideak zeintzuk izan daitezkeen, barne antolamenduko elementu eta irizpideak, harreman sareen garrantzia proiektua bermatzeko eta abar azaltzen dira Koopfabrikan.

Ekintzailetasunari ekiteko motibazioen artean, profil ezberdinak aipatzen ditu elkarrizketatuak; Batzuk, herri mugimenduei oso lotuta, proiektu eraldatzaile bat egiteko nahia azaltzen dute. Beste batzuk aldiz, Koopfabrika eta gizarte ekonomiari buruz jakin eta gero *mundu honetara* sartzeko nahia. Gazte askoren kasuan, unibertsitateko ikasketak amaitu eta *saldu zitzaien* egoera ez dute aurkitu; behin konpetentziak jasota, lan merkatuan lan duin bat aurkituko zutela alegia. Aldiz, ez da horrela izan eta naiz eta nolabait familiaren bitartez mantenua bermatua izan, bizi diren munduarekiko deskontentu kritiko bat azaltzen dute. Ondorioz, bizitzaren mantenua bermatuko dien enpresa edo kooperatiba bat sortzeko nahia erakusten dute. Azkenik, bada *ekintzaile tradizionalaren* profil bat ere, gutxiengoa den arren; ideia edo enpresa proiektu bat duen eta jakintza teknikoen bila doan ekintzailea. Elkarrizketatuak aipatzen du baita ere, enplegu tradizionalean ekintzaile askok bizi izan duten aurretiazko esperientzi tamalgarria, eta egoera horietara ez bueltatzeak motibazio handi bat suposatzen duela.

Finantza bideragarritasun eta arrisku ekonomikoaren eremuan esan daiteke, proiektuen gehiengoa hirugarren sektorera zuzendua dagoela eta beraz ez dute halako inbertsio handiegirik behar. Alor finantzieroa ez da izaten arazo handienetako bat, dio. Bestalde, Koopfabrikan arrisku ekonomikoa landu eta bideragarritasun planak ondo egiteko tresnak eskaintzen dira, baina finantzaketa plan oso zehatz bat, edo marketing eta komunikazio plan zehatz bat behar duten ekintzaileei Olatukoop sareetan dauden beste enpresa batzuetara (aholkularitza, kontabilitatea…) zuzentzen zaie. Hurrengo urteari begira, enpresen ekosistema bat sortu nahi dutela aipatzen du elkarrizketatuak, zerbitzu horiek (hala behar duten heinean) era profesional eta zehatzagoan jasotzeko aukera izan dezaten ekintzaileek.

Bestalde, diruaz hitzegitea puntu konfliktibo bat da; esate baterako, elkarte batean dohainik lan egin duen pertsona batek bere lana profesionalizatzeko momentua iristen zaionean intseguritate, gatazka eta momentu ezerosoak sortzen zaizkio. Produktuari edo lanorduei prezioa jartzeko zailtasunak egoten dira. Koopfabrikan, atzean dagoen *lana* irizpide bezala hartzera gomendatzen dute, konpetentziaren prezioak aztertu, eta ondoren aurrekontu bat ateratzeko proposatuz. Gehienbat, prezioak jartzeko bezero ezezagunekin ez dituzte arazo handiegirik izaten. Baina bezeroak komunitate berdineko kideak, lagunak eta abar direnean orduan sortzen dira egoera ezerosoak. Bestalde, mozkinen eta soldataren inguruan, ekintzaileen gehiengoak epe motzeko mantenua bermatua dutela aipatzen du (aurrezkiak edo famili babesa), eta ondorioz soldata ateratzea ez da lehentasun bat, proiektua martxan jarri edo lanean hasteak du lehentasun handiena, ondoren pentsatzen dutelarik soldata edo mozkinen tratamenduan.

Elkarrizketatuak ez du beste ekintzailetza eredu edo programatan esperientziarik eta beraz duen ideia prototipo bat dela aitortzen du. Hala ere, Koopfabrikara agertzen diren ekintzaileek badituztela ezaugarri bereizgarriak aipatzen du; alde batetik, militantziaren perfila, beraien

militantzia edo autokudeaketa logikak lan mundura eraman dituzte, eta horrek ezberdintasun handi bat suposatzen du, bai indibidualki eta baita kolektiboki. Ekintzaile hauek ez dute beraien proiektua martxan jarri eta alde egin nahi, sare edo kolektibo batekin harremanak sortu baizik. Ondorioz, hazitegietan talde konzientzia bat sortzen da, *elkarrekin* zerbait egitea alegia. Produktuei begira ez dago ezberdintasun handiegirik, baina mozkinak lortzeko lehentasuna duen ekintzaile batek bere produktuan eragin ezberdina izan lezake (kalitatean, egiteko moduan…). Bestalde, enpresak giza taldeak diren heinean, zaintza, gatazken kudeaketa eta eredu horizontalak lortzeko eskuduntzak ematen dira, baliabide ekonomiko eta teknikoei soilik begira egon beharrean. Azkenik, produktu edo zerbitzu bera eskaintzen dutenen artean interkooperazio harremanak edukitzea bultzatzen da konkurrentzi harremanak beharrean.

Elkarrizketa 8 (Sustatzailea 1)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK	*1.1.-Motibazioen azalpena*	Motibazio anitzak aurkitzen dira; mundu kolektiboan aritzeko nahia, lanaren burujabetza eta erabakiak hartzeko ahalmena lortzea, prekarietatetik irtetea, herrigintza logikak lan esparruan aplikatzea….
	1.2.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Proiektuen koordinatzaile eta dinamizatzaileak dira, promotoreak dira gehienetan.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein arrisku ekonomiko?*	Proiektu handiren bat badagoen arren, gehienak proiektu txikiak dira eta gainera zerbitzuetara zuzenduak, beraz, ez dute inbertsio handiegirik behar. Batzuetan finantzaketa ohizko formulak eskatzen dira eta gero finantza etikoetara jotzen da (Koop57); finantza etikoen bitartez finantzaketa lortzeaz gain, abalen bidez pertsonen sare bat binkulatzen da eta ondorioz proiektua bera sozializatzen da. Bideragarritasun ekonomikoa eta soziala bilatzen da.
	2.2.-Zenbat kide/langile?	Denetatik dago baina orokorrean talde txikiak izaten dira.
	2.3.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Lanorduei prezioa jartzea da gehien kostatzen dena.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Bezero mota anitzetara, eskaintzen den produktu edo zerbitzuaren arabera. Dena den, bezeroek komunean duten ezaugarria gertutasuna da.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Ekintzaileak orokorrean dinamika kolektiboetatik datozte, oso aktibistak dira; herrigintzako gauza askotan sartuak daude edo egon dira, ikastetxeetan, kultur etxeetan, *gure esku dago*... Ekintzaileak adibidez antolaketa demokratikoa eta kolektibitatea baloratzean, edo komunitateko beharrak kontutan hartzean, izateko era edo estilo bereizgarri bat dute.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Hiru edo lau urte igaro arte ezin zaio galdera honi erantzun, hasi berriak bait dira proiektuen gehiengoa eta printzipioz ez dira mozkinak ikusten. Dena den, kooperatibak sortzen direla esan daiteke, tendentzia kooperatibak sortzea da.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Bereizgarritasunak: - Proiektuak kolektiboak dira eta demokratikoki antolatuak. - Sareen bitartez gauzatzen den interkooperazioa.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Kideen, langileen eta boluntarioen partaidetza sustatzeko tendentzia dago, kooperatibaren gobernantza ereduak jarraitzen dira.

Azalpena:

Koopfabrikari buruz aipamena: 2015ean Hernaniko Udalak bultzatua *Kooperatzen* proiektua abiatu zen, eta Bergarako Udaletik *Berrekin, Berregin* programa. Bi prozesu hauek ia modu paraleloan garatu ziren. Agian, ekintzaileen profilak eta sustatzaileek bilatzen zituzten helburuak ezberdinak izan zitezkeela aipatzen du elkarrizketatuak; lehenengo edizio horretan Hernanin Lanbide-k zehaztu zuen hartzaileen perfila, gehienbat langabezian aurkitzen ziren pertsonei zuzenduta. Bergarako kasuan ere, udalak langabeziari aurre egiteko partida bat zuen zuzendua, eta tendentzia lanbide eskolatik ofizioren bat ikasteko eskaintza gauzatzea eta arratsaldetan praktikak egitea zen. Baina Bergaran bazen bestelako profil bat; 20-30 urte bitarteko pertsonak, preparazio handiko jendea eta agian langabezian aurkitzen ez zen arren oso modu prekarioan lan egiten aurkitzen zen (tabernatan, klase partikularrak ematen…). Hau ikusirik, erabaki zen partida horretako diruarekin esperimentazio gune bat egitea; herriko jende aktibo hau elkartu, eta modu kolektiboan garapen ekonomikoa bultzatu dezaketen

ideiak atera (agian enpresatxo bat sortuz). 2015eko bi esperimentu pilotoak aipatutako bi kasu hauek (Hernani eta Bergara) izan ziren.

Bigarren edizio batean, Berrekin, Berregin programak, udaleko partidetara jo beharrean GFA-ra jo zuten eta lankidetzan (Bergarako Udala, Lanki, Olatukoop…) sortu zuten proiektu bat aurkeztuz. Horrela 2016-ean Kooperatzen-en bigarren esperientzia atera zen Hernaniko Udalaren baliabideak erabilita. Bi herrietako esperientziak hantzekoak izan ziren (hizlari berdinak kontratatzen zituzten…), eta eragileek elkartu eta hitz egin ondoren bi eskualdetako proiektuak batzera erabaki zuten, eta hor sortzen da Koopfabrika.

Koopfabrikak (ordundik integralagoa bilakatuz), kapa ezberdinak garatu dituela dio;

1.- Diputazioan aurkeztutako proiektua: Fase teorikoa, praktikoa, hizlarien parte-hartzea eta tresnen kutxan agertzen diren tresnak azaltzen dira modu teorikoan. Hazitegien bidez garatzen hasi ziren aurkeztutako teoria eta praktikak.

2.- Tutoretzak.

3.- Tutoretza formakuntza, edo formatzaileen formakuntza.

4.- Ikerketa: Bertan ekintzailetasun sozialaren diskurtso eta eskola ezberdinak aztertu, eragileen ekintzailetza sozialari buruzko ikuspegia hausnartu, eta horren inguruan diskurtso propio bat sortzeko asmoa dago, kontzeptua “Ekintzailetza Sozial Kooperatiboa” izango litzatekeelarik.

Gainera, kooperatibismoa ez bere formula juridikoan soilik ulertuta, baizik eta lankidetza, kolektibotasuna eta komunitateko beharrak asetzeko modu egoki bat bezala, dio elkarrizketatuak. Bergaran, ekonomia sozialaren inguruan jarduteko helburuak zeuden, eta ekintzailetzaren sustapena molde tradizional batean ez gauzatzea bilatzen da (horretarako garapen agentziak bait daude), beste sinismen eta inpultso politiko eta ideologikotatik abiatuta.

Bestalde, Koopfabrikan ageri diren ekintzaileen motibazioak anitzak eta ezberdinak dira; Batzuek mundu kolektiboan lan egin nahi dute, beste batzuek lanaren burujabetza edo erabakiak hartzeko ahalmena beraiengan egotea bilatzen dute, badira prekarietatetik irteteko alternatiba bat bilatzen dutenak ere, eta herrigintza logikak lan esparruan aplikatzeko nahia erakusten dutenak ere. Elkarrizketatuak motibazio indibidual (ni-tik) eta kolektiboak (gu-tik) aurkitzen direla aipatzen du, garapen pertsonala gerora datorrela suposatzen duelarik. Bestalde, unibertsitateko ikasketak amaitu eta master bat edo bi dituztenen perfila ere badago. Hauek gurasoen etxean edo beraien babesean bizi dira, taberna batean, denda batean edo klase partikularrak ematen lan egiten dutelarik. Profil honekin proiektu bat aurrera ateratzea zaila dela dio bokazio sozial sakon bat ez duten bitartean, benetako beharrak ez bait dituzte. Bergarako kasuan profil hau duten ekintzailerik ez dago. Aurtengo Koopfabrikan aurkeztu diren pertsonen motibazioak oso onak dira, lankidetzan edo kolektibotasunean oinarritututako apustu pertsonal handi bat dago. Bestalde, Koopfabrikan eduki dituzten ekintzailetzetatik aurkitu daitezke elikadura burujabetzaren inguruko proiektuak, komunikazio eta grafismoarekin lotutako proiektuak, aisialdi eremukoak…

Mozkin, prezio eta soldaten lehentasunari dagokionez, lanorduei prezioa jartzea dela gehien kostatzen dena dio. Ekintzaileek askotan galdetu izan dute aurrekontu bat nola egiten den.

Adibidez, produktu konkretu bati (pasta adibidez) prezioa jartzea erraza izan daiteke, baina diseinatzaile batek sartutako ordu guztien prezioa jartzea beste kontu bat da. Merkatuarekin alderatuta, tendentzia beherantz jotzea dela baieztatzen du, eta diruaz edo zenbakiez hitz egitea gauza *zikinetaz* hitz egitea izango balitz bezala sentitzen dutela ekintzaileek. Koopfabrikan diruaz hitz egiteko konplexuak kentzen saiatzen dira.

Jardueraren dimentsio sozialaren inguruan bi bereizgarritasun azpimarratzen ditu jaso dituen ekintzailetzetan; alde batetik barnera begira, proiektuak kolektiboak direla eta demokratikoki antolatuak. Bestetik, kanpora begira, sareen bitartez interkooperazioan aritzen dira. Gainera behar sozial bati erantzuteak izaera eraldatzailea eduki dezake. Bestalde, Koopfabrikan oso kontutan dute proiektua aurrera ateratzeak duen lehentasuna, eta beraz ez dute ekintzaileengan nolabaiteko *purismorik* exijitzen hasiera batean. Behin proiektua kontsolidatuta eta bideragarria izanda jo dezakete auzolanetara edo ekonomia sozial eraldatzaileari buruzko jardunaldietara. Berdin gertatzen da partaidetza eremuarekin; kide, langile eta boluntarioen partaidetza sustatzen da, baina hasiera batean edo sortze prozesuan ezin da koherentzia maila handi bat eskatu, eta kooperatibaren estatutuetan barneratutako gobernantza ereduarekin nahikoa da.

Elkarrizketa 9 (sustatzailea 2)

KUADROAK	GALDERAK	ERANTZUNAK
1) EKINTZAILETZAREN PROFILA ETA EKINTZAILETZA MOTIBAZIOAK	*1.1.-Motibazioen azalpena*	Duten ideia bat aurrera ateratzeko nahia, lanaren jabetza lortzea eta langabezian egon ez arren modu prekario batetik irten eta norbera bere kontura jartzeko nahia dira motibazio nagusienak.
	1.2.-Enpresan betetzen duten funtzioa	Orokorrean ekintzaileek denetatik egiten dute, zenbat eta talde txikiagoa izan orduan eta funtzio gehiago betetzen dituzte. Dena den, tendentzia da egiten ez dakiten funtzioak dakien batengan delegatzea. Baina Kooperatiba baten barne dauden heinean, behintzat gai eta funtzio guztien nozio minimo batzuk eduki behar dituzte.
2) PROIEKTUAREN DIMENTSIO EKONOMIKO ETA ENPRESARIALA	*2.1.-Zein arrisku ekonomiko?*	Edozein ekintzailetzak, konbentzionalak edo sozialak, beti dute arrisku ekonomiko bat, eta bideragarritasun plan bat egitea ez da batere erraza.
	2.2.-Zenbat kide/langile?	Garapen agentziatan proiektu indibidualak eta autoenpleoa eramaten da. Hemen proiektu txikiak dira pertsona gutxiekin, pertsona talde txikiak dira. Baina batzuetan hazten da jende gehiago kontratatuz. Bestalde jabetza berdintasunean konpartitzen da. Sektoretik gehienak zerbitzuak dira.
	2.3.-Mozkin, soldata eta prezioek duten lehentasuna	Gizarte ekonomian lanean aritzen den jendeari kosta egiten zaio balio ekonomiko bat jartzea haien lanari, produktuari… batzuetan ohitura falta izaten da, edo ezjakintasuna arlo ekonomikoan. Dena den, tendentzia prezioen gutxiestea izaten da.
3) PROIEKTUAREN DIMENTSIO SOZIALA	*3.1.-Nori zuzendua produktu/ zerbitzua?*	Koopfabrikan, errealitatean aurkitzen diren beste esperientzien berri ematen die ekintzaileei, eta hauen ikuspegia hareago joaten da. Lehenagoko esperientzia jaso duten ekintzaileek argi edukitzen dute zer nolako bezeroak bilatzen dituzten.
	3.2.-Ekintzailetza sorrera, dinamika kolektiboak	Igartzen da ekintzaileek aurretik parte hartu dutela herriko elkarte, mugimendu sozial, politiko edo sindikalaren batean, behintzat portzentai handi batean. Ekintzailetza eta iniziatiba gaitasuna oso erlazionatuta daude, baina kolektibotasunik gabe ezin da gauza handiegirik egin.
	3.3.- Mozkinen banaketa	Formula ezberdinak aurkitu daitezke, batzuk kooperatiba formatura jotzen dute zuzenean. Beste batzuk, mozkinez gain lana eta bestelako elementu transbertsalak ere konpartitzen dituzte.
	3.4.-Aktibitatearen dimentsio soziala (produktu/zerbitzuaren bereizgarritasuna)	Gizarte ekintzaileek gizartea oso urbiletik ezagutzen dute, eta hor dago bereizgarritasun handiena.
4) GOBERNU PARTAIDETZA	*4.1.-Stakeholders-en partaidetza*	Koopfabrikan kontutan hartzen dira stakeholders-ak eta hauekin sortzen doazen erlazioak. Ekintzaileak kontzientziatuak ikusten dituzte erabakiak kolektiboki hartzeko baina batzuetan ez da erraza izaten.

AZALPENA:

(Koopfabrikari buruz aipamena) Koop57-ko kide batzuek lurralde garapen prozesu batean, Euskal Herrian enpresak era *desegoki* batean sortzen zirela ikusi zutela dio elkarrizketatuak. Alde batetik, garapen agentzietan sustatzen den ekintzailetza profila eredu oso indibiduala edo norbanakorra zela (eta dela) ikusi zuten. Bestetik, garapen agentziek kooperatiba ereduak eta ekonomia sozial eraldatzailerako forma juridikoak zailak zirela transmititzen zuten. Horregatik, nahiz eta Euskla Herrian kooperatiba batzuk sortu, ekonomia sozial eraldatzailea duten proiektuak sustatzeko programen beharra zegoela ikusi zuten. Ondorioz metodologia bat sortu zuten, bai maila instituzionaletik eta baita ere maila pribatutik, eta hor sortzen da Kooperatzen programa Buruntzaldean. Beterri garapen agentzia sortzen ari zen eta hasierako prozesu horretan ideia batzuk txertatu eta funtzionatzen hasi ziren, pixkana Koopfabrikan bilakatuz.

Ekintzailetza mota guztiek (sozialak eta konbentzionalak) dute arrisku ekonomiko bat. Bideragarritasun plan bat egitea edo proiektua bideragarria izatea ez dela batere erraza, eta arriskuak dituela dio. Koopfabrikatik proiektua hipotekatzeko modu bat bezala finantza etikoetara (Koop57 edo Fiare) jotzea proposatzen dute, finantziazio konbentzionaletara jotzeak baino berme handiagoa eskaintzen bait dute, edo arrisku txikiagoa. Finantza etikoetan (Koop57-ren kasuan) abal komun baten bidez finantzatzen da proiektua eta horrek babes sozial handi bat eskaintzen du. Bestalde, kooperatiba formatoak krisi garaietan erresistentzia gaitasun handia duten enpresak direla dio, bertan lan egiten duten pertsona guztiak bait

daude proiektuarekin konprometituak. Aldiz, akzionista nagusi batek proiektua errentagarria ez dela ikustean, jarritako dirua kenduko du.

Ekonomia sozial eraldatzailean aritzen diren ekintzaileek oso ondo ezagutzen dute gizartea eta hori da ezaugarri nagusienetako bat bestelako ekintzaile prototipoekiko, azken hauek ez dute gizartearekiko hainbesteko loturarik, ez izaeraz, ezta ere haien enpresa edo negozioa aurrera ateratzen dutenean. Gizartean gertatzen diren egoerei buruzko jakintasunak gai horietaz arduratzeko aukera eman diezazuke. Elkarrizketatuaren ustetan, gauzak egiteko modu ezberdin asko daude orokorrean, eta lanaren bitartez gizartearen eraldaketa positibo bat bultzatzea askoz ere aberasgarriagoa izan daiteke. Gizarte mugimenduen inguruan bizi den pertsona batek sentsibilitate handiagoa du, kontzientzia handiagoa…. eta profil hau dutenak ugari dira Koopfabrikan. Hala ere, izaera *apurtzailea* modu ezberdinetan ikus daiteke, bai produktuan, eta baita lanketa edo kudeaketan.

Stakeholders-en inguruan, Koopfabrikan kontutan hartzen dira eta hauekin sortzen doazen erlazioak, proiektuak modu transbertsalean lantzen bait dira. Esan daiteke arlo asko daudela, hornitzaileak, bezeroak, produktuak, bolondresak… eta erlazio hauek kudeatu ahal izateko talde dinamika ugari egiten dira. Gatazken konponketa ere lantzen da alde emozionaletik, eta dinamika hauek proiektua aurrera doan heinean txertatuz doaz. Ez dira dinamika errazak, era guztietako egoerak sortzen bait dira, baina landu egin behar dira. Egoera batzuetan, proiektua martxan jarri eta dinamika hauek aurreikusi edo egin ez direnean arazoak sortu izan dira; adibidez, kooperatiba bat bi pertsonek martxan jarri eta aurrera jarraitzean bat-batean hamabost kideko kooperatiba batean bilakatu dira. Dinamika hauek txertatu ez badira prozesuan, agian hamabost kide hauetatik lau edo bostek soilik izan dezakete kooperatiba sentsibilitatea… Stakeholders-en harremanak etengabe berritzen eta berrikusten joan behar direla, eta hau erronka gogor bat dela dio. Dena den, ekintzaileak erabakiak kolektiboki hartzeko ideiarekin kontzientziatuak aurkitu dituzte hasieratik, ondorioz gatazkak konpontzeko espazioak sortzen dira. Hala ere, aipatzen du, proiektuaren hasieran indar handia duela gai honek baina egunerokotasunean proiektuaren bideragarritasunak protagonismo edo lehentasun handia hartzen duela.

5.- ONDORIOAK:

Aztertu ditugun ekintzailetza esperientziak profil, jarduera, eta motibazio ezberdinekoak dira. Dena den, motibazioei dagokienez, komunean dituzten hainbat ezaugarri ikusi ditugu. Alde batetik, lan eremuan aurkitzen diren elementu ezberdinekin; horien artean, lan alternatiba eta harreman sistema berri edo ezberdinen bilaketa, lan baldintzen hobekuntzak, lanaren burujabetza eta abar aurkitzen ditugu. Askok, bizitako aurretiazko esperientzi tamalgarrien ondorioz (prekarietatea, ikasketak amaitu eta lanik ez, eredu bertikalak edo erabakietan parte hartzeko ahalmen eza…) lana ulertu eta bizitzeko beste eredu baten bila jotzen dute. Bestetik, norberak bere kontura ekiteko edo norberaren mantenua bermatuko duen proiektu bati ekiteko motibazioak aurkitu ditugu, baina izaera edo dimentsio konkretu batekin; **lankidetzan eta kolektibotasunean** oinarritutako proiektuak sortzea motibatzen dituzte. Gainera, esan daiteke, dimentsio kolektibo honek lurraldetasunarekin baduela lotura garrantzitsu bat; orokorrean, lanaren bitartez ekonomia eta enpresa eredu alternatibo bat sustatzea dute helburu (proiektu eraldatzaile baten bidez), herrian edo lurraldean txertatutako jarduera batekin tokiko garapena bultzatuz. Horretarako gizarte ekonomia (ekonomia soziala) dute jomuga, eta beraz, kooperatiba ereduaren tendentzia sakona ikusten da. Konkretuki, ikusi

ditugu adibidez emakume etorkinen gizarteratze eta ahalduntze helburuak, edo tokiko elikagai ekologikoen salerosketaren bidez tokiko ekoizle eta produktuen sustapen helburua dutenak.

Ekintzaileen profilari dagokionez, esan daiteke, orokorrean dinamika kolektiboen aurretiazko esperientziak izan dituztela, elkarte, herrigintza, kultura eta mugimendu sozial eta politikoetan aritutakoak dira gehienak. Beraz, nahiz eta ekintzailetzan (edo batzuen kasuan, hasi dituzten proiektuen jardueran) ez izan zuzeneko esperientziarik, badute lankidetzan eta inguratzen dien gizarteari buruzko eremu batzuren ezagutzan. Kontzientziazio maila altu bat nabari da. Hau kontutan izanik, ekiten dituzten proiektuen atzean badira eduki ideologiko sendoko motibazioak; lanaren bitartez gizarteari eragin positiboa, gizarte bidegabekoaren eraldaketa, komunitateko beharren asetzea, ekonomia sozialaren sustapena…

Aragoiko ekintzaile kooperatiboekin alderatuta, badirudi ezberdintasun garrantzitsu bat topatu dugula: Aragonen (Gipuzkoan ez bezala aztertu ditugun esperientzien arabera), garapen agentziek bultzatzen dituzte ekintzaileak kooperatibak sortzera. Bestalde, Aragonen bezala, aukera batengatik (jarduera ekonomiko aukera), lana edo kooperatiba bat sortzeko motibazioak dira oinarrizkoenak, eta ez daude estutasun edo beharrengandik bultzatuak (alternatibarik ez).

Beraien proiektuetan betetzen dituzten funtzioak ere anitzak dira. Orokorrean, talde txikiak edo eskala txikikoak direnez, funtzio guztiak betetzen dituzte kide gutxiren artean. Talde handiagoetan, aldiz, koordinazioa, kudeaketa, klabe estrategiko eta funtzionalak, bezeroekiko zuzeneko arreta eta zuzendaritza funtzioak betetzen dituzte, batik bat. Dena den, proiektuaren *promotore* edo *motorrak* direla esan daiteke, proiektuaren egikaritza hartzen bait dute bere gain, bizitza proiektu gisa; lanpostuak sortzea dute helburu, jarduera ekonomiko iraunkor baten bidez. Ekintzaileen gehiengoak zuzeneko jarduera dute gustukoen (lehenagotik ikasi, ezagutu edo aritu diren hori), baina hala ere proiektuaren bideragarritasunerako beharrezkoak diren funtzio guztiak hartzen dituzte beren gain. Horretarako erabakiak hartzen dituzte etengabe, normalean kide guztien artean bada ere, erabakiak hartzea egunerokotasunaren rutina bat bilakatu da.

“Berrikuntza Soziala” pentsamendu eskolaren arabera (ekintzaile sozialen profil eta portaeran jarriz enfasia), ekintzaile soziala *aldaketen eragilea* dela aurreikusten du. Elkarrizketetatik jaso ditugun esperientzien arabera, ez dira hainbeste zerbitzu edo produktu berriak sortu, baina bai zerbitzuen kalitate berriak (bezeroen menpekotasun eza, gardentasuna, pedagogia, hezkuntza…), ekoizpen berriak (ekoizleekiko zuzeneko harremanak, monolaborantzaren helburua…), ekoizpen faktore berriak (agroekologia…), antolaketa modu berriak (lanpostu rotatikoak, gatazken kudeaketa…) eta abar. Bestalde, Dees-en ekintzaile sozialaren definiziotik antzekotasun hauek ateratzen ditugu: i) *Aldaketen eragilea da*; gizarte eraldaketa edo inpaktu positiboa bilatzen da. ii) *Misio bat du balore sozialak sortu eta daudenak indartzeko*: kolektibotasunean, sareetan eta lankidetzan oinarritutako ereduak jarduera ekonomikoan, gizarte ekonomiaren sustapena. iii) *Misioa aurrera ateratzeko aukera berriak aztertu eta jarraitzen ditu etengabe*: etengabeko erabakiak hartzeko gaitasuna, finantziazio bide ezberdinak ustiatu, bolondresak inplikatu… iv) *Etengabeko berrikuntza, egokitzapena eta ikaskuntza prozesu batekin konpromisoa*: Kooperatiba ereduko ikaskuntza, sareen bitartez lortzen den aldaketen egokitzapen gaitasuna, komunitateko beharren ezagupenari esker eskaintzen den berrikuntza. v) *Adorez jokatzen* du: ekintzailetza bera abentura bat da eta ausardia behar da. vi) *zerbitzuen erabiltzaileekiko eta lortutako emaitzekiko erantzunkizun zentzu handia*: Zerbitzuen erabiltzaileen kasu bakarra aztertu dugu baina ikusi dugu joskintzan emakume erabiltzaileek dutela lehentasun osoa. Bestalde, bezeroekiko erantzunkizuna

badutela aitortu daiteke; adibidez, programazio eta diseinu grafikoaren zerbitzuetan formakuntzaren bitartez bezeroen autonomia edo menpekotasun eza lantzea, edo elikagaien produktu eta zerbitzuetan bezeroek ekintzaileen erabakitzeko ahalmenean duten eragina. vii) *Arrisku maila altua onartzeko gaitasuna*: proiektuaren finantzaketak eta bideragarritasun ekonomikoak nahikoa kezkatzen dien arren aurrera jotzen dute, lana sortzeak du lehentasun handiena (lanpostuak sortu; autoenplegua sortzeaz gain beste lanpostuak ikuspegi altruista batetik). *Proiektua zuzendua dagoen gizarte taldeak jokatzen duen papera (Tan)* : Stakejolders-en partaidetza ematen da aztertu ditugun esperientzietan.

Gizartean sortu nahi den onurari dagokionez, adibide oso konkretuak aurkitzen ditugu; Bertako (tokiko) ekoizpena, kooperatiben sustapena, sektore berdinen interkooperazioa, tokiko laborantza iraunkorra, elikadura osasungarria eta kontsumo jasangarriaren sustapena, enpresa gizatiar edo *humanoagoak* sortu…. Berrikuntza sozialaren eremuan; inguruan existitzen ez den pasta obradore bat jarri, bezero eta ekoizlearekiko harreman zuzenak sortu, pertsonak jarduera ekonomikoaren erdigunean ipini… bezalako aipamenak ditugu.

Bestalde, koopfabrikako (edo aurretiazko programetako) ekintzailetasunen dimentsio sozialaren inguruan, produktu eta zerbitzuek beste eredu batzuetako enpresekiko eduki ditzaketen bereizgarritasunak jaso dira; Orokorki esan daiteke, produktu edo zerbitzuaz gain (edo aparte), jarduera ekonomikoaren inguruan sortzen diren harremanetan ezberdintzen direla; Sareen bitartez interkooperazioa gauzatzen da (adibidez, sektore berdineko eragileekin interkooperazioa eta ez konkurrentzia harremanak). Hornitzaile, bezero eta gainontzeko stakeholders-ekin zuzeneko harremanak lantzen dira, hartzen dituzten erabakietan eragin edo nolabaiteko partaidetza dutelarik. Bezeroen kasuan, esan daiteke produktu edo zerbitzuak nolabaiteko kontzientzia soziala duten bezeroei zuzenduak daudela, baina honek ez du izaera baztertzaile bat; alde batetik, proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa bermatu eta lanpostuak sortzeko, produktu edo zerbitzuak bezeroen eremu zabalagoetara zuzentzen dira batzuetan. Bestetik, nahi den berrikuntza soziala edo gizartearekiko inpaktu positiboa ahal de eremu handienera iristeko, kontzientziazio edo hezkuntzaren bitartez ahal den bezero gehienak erakarri nahi dira. Barnera begira, proiektuak kolektiboak dira eta demokratikoki antolatuak. Lantaldearen zaintza, lankidetza horizontala, talde kontzientzia, kudeaketa garden eta arduratsua, lanaren banaketa berdintasuna, demokrazia eta gatazken kudeaketa bezalako balore eta printzipioak sustatzeko jarrera aktibo bat erakusten dute, hauek Koopfabrikako dinamika kolektiboetan lantzen direlarik.

Ikusi ditugun esperientziak enpresa sozialen espektro zabalaren barnean sartu ditzakegula esan dezakegu, konkretuki EMES-en adierazle zerrendarekin kontrastatuz. Alde batetik, dimentsio ekonomiko eta enpresarialaren adierazleak betetzen ditu; a) *Ondasunak ekoiztu/zerbitzuak saltzen dituen etengabeko jarduera*: ikusi ditugun jarduerak etengabeko ondasunen edo zerbitzuen horniduran oinarritzen dira. Lana sortzeak eta produktibitateak dute lehentasuna. b) *Arrisku ekonomikoaren maila esanguratsua*: ekimenarekin bat datorren arriskua bere gain hartzen dute, bizitza proiektu gisa. Proiektuak bideragarriak pertsonek bihurtzen dituztenaren kontzientzia dute, eta beraz, bideragarritasun ekonomikoa kideen (eta langileen) esfortzuen baitan dagoela sinisten dute. c) *Lan ordainduaren gutxieneko kopuru bat*: Koopfabrikan ikusi ditugun adibideak eskala txikikoak dira eta ibilbide motza dute. Beraz, langile gutxi batzuren kontratazioa ikusi dugu, gehienak bazkideak direlarik. Baina proiektuak martxa hartu eta kontsolidatzen doazen heinean lanpostuak sortzen dituzte, langileak kontratatuz (nahiz eta helburua etorkizunean langileak kide bihurtzea izan).

Bestetik, enpresen dimentsio sozialari dagokionez; d) *Komunitateari mesede egiteko helburu esplizitua*: aurretik gizartearekiko dituzten helburuak aipatu ditugun bezala, esan daiteke, dauden tokian (lurraldetasuna) erantzukizun (eta demokrazia ekonomikoa) zentzu baten garapena sustatzeko desioa dutela. e) *Herritar talde batek edo gizarte zibilaren erakunde batzuek bultzatutako ekimena*: argi geratu da dinamika kolektibo ezberdinetatik datozela aztertu ditugun ekintzaileen gehiengoa, eta ibilbide kolektiboa ez dutenak, haien proiektua lankidetzan eta modu kolektibo batean gauzatzen da Koopfabrikan. Gerora, proiektua martxan jarrita saretze bat ematen da, dimentsio kolektibo hau denboran zehar mantenduz. f) *Mozkinen banaketa mugatua*: eredu kooperatiboa jarraitzeko tendentzia dago. Bere forma juridikoak aurreikusten duen banaketa mugatuaz gain (horrekin ados azaltzen dira), batzuek hareago dijoazte (erresistentzia kaxak, autogestiorako partidak…).

Azkenik, partaidetza gobernuaren hiru adierazleekin ere bat dator; g) *Autonomia maila altua*: pertsona talde batek sortutako oinarri autonomoa duten proiektuak ikusi ditugu, naiz eta finantzaketa beste iturri batzuetatik lortu (administrazio publikoa, banku etikoak, bestelako bankuak…), pertsona talde honek gobernatzen eta kudeatzen dituzte haien proiektuak. h) *Kapitalaren jabetzan oinarritzen ez den erabakitzeko ahalmena*: erabakitzeko ahalmena ez dago kapitalaren banaketaren menpe, erabakiak kide guztien artean hartzen dituzte orokorrean, eta sistema hauek ahalbidetzeko prozesuak lantzen dituzte. i) *Partaidetza izaera du, enpresaren jarduerak eragina sortzen dien alde ezberdinak barneratzen dituelarik*; ikusi dugun bezala, bezero, erabiltzaile, boluntario, langile, hornitzaile eta bestelako stakeholders-en partaidetza adibideak jaso ditugu. Hauek ekintzaileen erabakietan eragiten dute. Helburua, tokiko (lurraldetasuna) demokrazia sustatzea da.

BIBLIOGRAFIA

AUSTIN, J.E., LEONARD, B., REFICCO, E. & WEI-SKILLERN, J. (2006): "Social Entrepreneurship: It's for Corporations too". In Nicholls, A. (ed.) *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 169-80.

AUSTIN, J.E. & SEKN TEAM (2004): *Social Partnering in Latin America*, Cambridge, Mass: Harvard University.

BORNSTEIN, D. (2004): *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, New York: Oxford University Press.

BORZAGA, C. & DEFOURNY, J. (Eds.) (2001): *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge (paperback edition: 2004).

BORZAGA, C., GALERA, G. & NOGALES, R. (Eds.) (2008): *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, Bratislava: United Nations Development Programme.

CURTO, M. (2012): "Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social"; *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, nº13.

CURTO, M. (2012): "El Emprendimiento Social: Estructura Organizativa, Retos y Perspectivas de Futuro. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº14.

DEES, J.G. (1998): *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Standford University, mimeo.

DEES, J.G. & ANDERSON, B.B. (2006): “Framming a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought”, *Research of Social Entrepreneurship*, ARNOVA Occasional Paper Series, 1:3, 39-66.

DEES, J.G., ANDERSON, B.B. & J. WEI-SKILLERN: “Scaling Social Impact”, *Standford Social Innovation Review,* 2004, 1(4):24-32.

DEFOURNY, J. (2001): “From Third Sectorto Social Enterprise”. In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds.) *The Emergence of Social Enterprise,* London and New York: Routledge, 1-28.

DEFOURNY, J. & NYSSENS, M. (2008). “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments”, *Social Enterprise Journal,* 4:3, 202-28.

DEFOURNY, J. & NYSSENS, M. (2012). “El Enfoque EMES de la Empresa Social desde una Perspectiva Comparada”, in CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº75, 2012: 7-34.

DIAZ-FONCEA, M. & MARCUELLO, C. (2013): “Motivaciones del Emprendedor Cooperativo en Aragon”. in CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº78, 2013: 53-70.

DIMAGGIO, P.J. & POWELL, W. (1983): “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields”, *American Sociological Review,* 48, 147-60.

DTI (2002): *Social Enterprise. A Estrategy for Success,* London: Department of Trade and Industry. Available HTTP.www.dti.gov.uk/socialenterprise/strategy.htm.

EVERS, A. & LAVILLE, J.L. (Eds.) (2004): *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

FAJARDO, G. (2012): “El Concepto Legal de la Economía Social y la Empresa Social” , 2012: 74-81.

GALERA, G. & BORZAGA, C. (2009): “Social Enterprise and International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation”, *Social Enterprise Journal*, 5:3, 210-28.

GARDIN, L., LAVILLE, J.L. & NYSSENS, M. (Eds.) (2012): *Enterprise Sociale et Insertion. Une Perspective Internatiónale*, Paris: Desclée de Brouwer.

KERLIN, J. (2006): “Social Enterprise in the United States and Europe. Understanding and Learning from the Differences”, *Voluntas*, 17:3, 247-63.

KERLIN, J. (2009): *Social Enterprise, a Global Perspective*, Lebanon: University Press of New England.

NYSSENS, M. (Ed.) (2006): *Social Enterprise – At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London and New York: Routledge.

ROELANTS, B. (2009): *Cooperatives and Social Enterprises Governance and Normative Frameworks,* Brussels: CECOP Publications.

SAVITZ, A. (2006): *The Triple Botton Line: How Today’s Best-Run Companies are Achieving Economic Social and Environmental Success – And How You Can Too*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

STEYAERT, C. & HJORTH, D. (Eds.) (2006): *Entrepreneurship as Social Change*, Cheltenham: Edwar Elgar.

TAN, W-L., WILLIAMS, J. & T-M. TAN: “Defining the “Social” in “Social Entrepreneurship”: “Altruism and Entrepreneurship”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2005 (1): 353-365.

TERJESEN, S. & OTHERS: “GEM Report on Social Entrepreneurship- Executive Summary”, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010.

YOUNG, D. (1986): “Entrepreneurship and the Behavior of Non-profit Organizations: Elements of a Theory”. In Rose-Ackerman, S. (Ed.), *The Economics of Non-profit Institutions*, New York: Oxford University Press, 161-84.

YOUNG, D. & SALAMON, L.M. (2002): “Commercializatin, Social Ventures, and For-Profit Competition”. In Salamon, L.M. (Ed.), *The State of Nonprofit America,* Washington DC: Brookings Institution, 423-46.

YUNUS, M. (2010): *Building Social Business. Capitalism that can serve humanity’s most pressing needs*, Public Affairs.