

GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



UPV/EHUko Gizarte
Ekonomia eta Zuzenbide
Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho
Cooperativo y Economía
Social de la UPV/EHU

ENPRESA BERRESKURAPENAK EUSKAL HERRIAN: GERTURAPEN TEORIKO-PRAKTIKO BAT

MASTER AMAIERAKO LANA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

EGILEA: ENEKO AMENABARRO GARRIDO

IKASTURTEA: 2017-2018

ZUZENDARIA: AITOR BENGOETXEA

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

LABURPENA

Master amaierako ikerketa lan honen xedea, izenburuak berak dioen bezala, Euskal Herrian enpresa berreskuratuek izan duten bilakaera historikoa aztertzea da, ikuspuntu bikoitzarekin: teoriatik hasita praktikarako bidea jorratuz. Horrela, kontzeptuaren ikuspuntu teorikoak enpresa berreskuratuen fenomenoaren sorlekura eramango gaitu, Hego Ameriketara, alegia. Bertan, mugimendu honen sustraiak aztertzea izango da helburua: enpresa bat berreskuratzea zer den, zein gatazka testuingurutan ematen den, zein aldagai sartzen diren jokoan... finean, langileak beraien etorkizunaren jabe egin eta lanpostuaren defentsan enpresa berreskuratu eta bere egitearen arazoak identifikatzea izango da xedea, beti ere gaiaren inguruan sortu den materialaren inguruko lanketa bibliografikoa eginez. Atal praktikoan berriz Euskal Herrian jarriko ditugu oinak bertan eman diren kasuen esperientziak ezagutzeko, horretarako espresuki egin ditudan elkarrizketa sortan oinarrituz. Euskal Herriko enpresa berreskuratuen fenomenoak ez du Latinoamerikako mugimenduak bezainbesteko sona, baina finean funtzio bera du, lanpostuaren defentsa, eta kontrakoa uste bada ere, hemen ere langile klaseak urte luzez erabili izan ohi duen lanabesa izan da.

Ia bere osotasunean kasu errealeen esperientzien ikerketa lana izanik, eskerrak eman nahi dizkiet atal praktikoa osatzen lagundu duten guztiei, erakutsitako prestutasun eta eskuzabaltasunagatik, azken finean beraiek gabe ezinezkoa izango baitzen lan hau aurrera ateratzea.

AURKIBIDEA

Laburpena	1
Aurkibidea	3
1. Sarrera.....	4
1.1 Lanaren aurkezpena.....	4
1.2 Ikerketaren helburuak.....	5
2. Metodologia.....	7
3. Marko Teorikoa	9
3.1.Enpresa berreskurapenak.....	9
3.2. Enpresa, gatazka sozialaren joko zelai.....	10
3.3. Kooperatibizazioak.....	10
3.4 Autogestioa eta Auto-antolakuntza	12
4. Marko Praktikoa	14
4.1 LAB eta ELA, sindikalgintzatik emandako bi ikuspuntu	15
4.2 Leberri S.Coop, erronka handiko kooperatiba txiki bat.....	18
4.3 Fagor Ederlan Tafalla eta Altsasuko, babes zabaleko kooperatibizazioak	20
4.4 Elkar-Lan, sustapenak dakarren esperientzia.....	23
5. Ondorioak	26
6. Bibliografia.....	28
7. Eranskinak	30
7.1 LAB sindikatuarekin elkarrizketa	30
7.2 ELA sindikatuarekin elkarrizketa.....	44
7.3 Leberri S.Coop enpresarekin elkarrizketa.....	45
7.4 Altsasuko S.Coop enpresarekin elkarrizketa.....	52
7.5 Fagor Ederlan Tafalla S.Coop enpresarekin elkarrizketa.....	58
7.6 Elkar-Lan S.Coop elkartearekin elkarrizketa.....	61

1. SARRERA

1.1 LANAREN AURKEZPENA

Enpresa berreskuratuen fenomenoaz hitz egiteak Hego Ameriketara bidaiatzea suposatzen du ezinbestean, nahi gabe bada ere. Zehatzago, Argentinan hasiko litzateke gure bidaia, fenomeno hau bertan sortu zela esan baitezakegu 90. hamarkadaren bueltan, eta pixkanaka inguruko herrialdeetara zabalduz joan zen ondoren. Funtsean, enpresa berreskuratuz hitz egiten dugunean langileek, enplegu-iturria mantentzeko helburuz, enpresa beraien esku hartu duten kasuez ari gara. Berreskuratze prozesu hori oso modu ezberdinetan gauzatu daiteke: gatazka maila altua ematen den kasuetan okupazio bidez eman daiteke, baxuagoa denean aldiz patronalarekin, ugazabarekin edo bazkide kapitalistarekin hitzartutako prozesu bat ere izan daiteke, non enpresa kooperatiba bilakatzen den eta langileak bazkide bilakatzen diren. Argentinan eta Latinoamerika zabalean lehenengo berreskuratze eredu hori jarraitu duten kasu asko eta asko aurkitu ditzakegu, baina Euskal Herrian esan daiteke kasurik gehienak jabeen eta langileen artean hitzartutako prozesuak izan direla.

Kasuistika oso ezberdina izan arren, argi dago berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuak, izan Latinoamerikan zein Euskal Herrian, langile klasearen ahalduntze indartsu baten adibide direla. Aldi berean, eta txanponaren beste aldean, prozesu hauek ehun produktiboaren suntsipenaren eta enpleguaren defentsaren alde langile borrokaren adibide gogorrena eta dramatikoena ere badira.

Finean, enpresa berreskurapenak berregituraketa kapitalistak sortutako krisiari eta honek eragindako lan indarraren prekarizazioari emandako erantzun alternatibo errealak dira (Rebón, 2004), non langileak produkzio forma kapitalista formalarekin puskatzen duten, kapitala eta lanaren arteko gatazka klasikoa gaindituz eta antolatzeko eta funtzionatzeko forma ezberdin ez-kapitalistak garatuz, nahiz eta askotan prozesu hauetan parte hartzen duten norbanako asko ekintza hauen erradikaltasunaren eta eraginaren jabe ez diren.

Faktore guzti hauengatik, enpresa berreskuratuen eragina ez da soilik eremu produktibora mugatzen, ez da lanpostuen defentsara mugatzen alegia, baizik eta plano sozial eta kulturean ere eragin handia du (Cuesta, 2014), produkzio modu kapitalistarekin puskatzeaz gain auto-antolakuntzan oinarritutako bestelako harreman

eredu berriak eraikitzen baitira, enpresatik kanpoko gizarte harremanak ere eraldatu ditzaketenak.

Orain arte azaldutako ideia idilikoaz gain, gaur egun enpresa berreskuratu eta kooperatibizatuek erronka, zailtasun eta kontraesan handiak gainditu behar dituzte egunez egun. Izan ere, eskala etiko eta parametro alternatiboetan mugitzen badira ere ezin dugu ahaztu egungo merkatuaren logikan eraman behar dutela aurrera euren produkzioa, eta beraz ez daudela arau kapitalistetatik salbu (Cuesta, 2014).

Kontraesanak kontraesan, berreskurapen prozesuak lanpostuen defentsarako lanabes garrantzitsu bilakatu dira mundu zabaleko langile klasearentzat, Latinoamerikatik hasita gure herrialderaino. Fenomeno zabal zein korapilatsu honi egindako gerturapen saiakera teoriko zein praktikoa da ondoko lana.

1.2 IKERKETAREN HELBURUAK

Masterreko praktiketarako eta amaierako lanerako Euskal Herriko enpresa berreskuratuen eta kooperatibizatuen inguruko ikerketa egin nezakeela proposatu zidatenean bakarra zen nire kezka nagusia: gure herrialdeari zegokion material bibliografiko eta ikertutako kasuen falta nabarmena.

Ezbairik gabe, ia ikertu gabeko gaia da enpresa berreskuratuena Euskal Herrian, nahiz eta ibilbide nahiko luzea eta oparoa duen fenomeno izan. Azken boladan saiakera bat egin nahi zela eta, nire aletxoa jartzea erabaki nuen, Master Amaierako Lan batean honelako gai potolo bat sintetizatzea erraza izango ez zela jakitun. Beraz, nire buruari aurrera begira erabilgarria izan zitekeen gaiaren inguruko gerturapen lan bat egiteko helburua jarri nion, hainbat ikerketa galdera mahai gainean jarritz: zer da enpresa bat berreskuratzea? Ze testuingurutan ematen da? Nork hartzen du parte? Nola kooperatibizatu daiteke enpresa bat?

Horrela, Euskal Herrian eman diren enpresa berreskurapenak eta kooperatibizazioak ikertzea eta galdera horiek erantzutea izan da lanaren helburu zehatza, prozesu hauetan ematen diren dinamikak, bertan parte hartzen duten aktoreak, gainditu beharreko oztopoak eta horretarako garatutako estrategiak identifikatzeko.

Hasiera batean helmuga honetara iristeko planteatzen genuen bide orria honakoa zen: arrakasta izan duten kasuak zein porrot egin dutenak ikertu, prozesua bera ondo ateratzearen edo gaizki ateratzearen arrazoiak identifikatzeko, etorkizunera begira

etorriko diren berreskurapen eta kooperatibizazioetarako bide orri bat ezartzeko helburuz.

Egiari zor, ezin izan dut hasieran planteatutako estrategia hitzetik hortzera bete, eta soilik ondo joan diren kooperatibizazio prozesuetan zentratu dut nire ikerketa lana. Hala ere, jarraitu beharreko bideak ez du bukaerako helmuga aldatu, beraz langileek berreskuratu eta kooperatibizazio prozesua muturreraino era arrakastatsuan gauzatu duten enpresen azterketan oinarritu dut nire lana, kasu ezberdinak barrutik ezagutuz, bakoitzean ematen diren dinamikak, ahulguneak eta indarguneak identifikatzeko xedez.

Beraz, esan bezala, gure herrialdean eman diren hainbat berreskurapen eta kooperatibizazio kasu ezagutuz, nire ikerketa lanaren helburuan hauek era arrakastatsuan gauzatzeko arrazoiak bilatu nahi izan ditut eta ahulguneak gainditzeko erabilitako mekanismoak eta estrategiak ezagutu, esan bezala, etorkizunera begira bide orri bat zehazteko, prozesu hauek era arrakastatsuan garatzeko beharko lituzketen lanabesak proposatuz.

2. METODOLOGIA

Gai hau ikertzeko proposamena praktikak egiteko aukera eskaini didaten Olatukoop-eko kideek egin zidaten, Master Amaierako Lan bat egiteko gai egokia zela argudiatuta eta batez ere ikerketa hutsune handia zegoela nabarmenduta. Batez ere azken ideia honek bultzatu ninduen gai honetan murgiltzera, gure inguruan aurretik ikertu gabeko gaia izanik, konplexutasunaz gain ia aurrekaririk gabeko ikerketa lan bat egiteko aukera ematen zidan eta.

Gai honekiko zegoen hutsuneaz hitz egiten dudanean, batez ere eman diren kasu errealen dokumentazio faltari egiten diot erreferentzia. Izan ere, teorikoki material bibliografiko luze eta sakona dago, eta nahiz eta ia gehiena Latinoamerikako herrialdeetan oinarritzen den, gurean ere erabilgarriak izan daitezkeen kontzeptuak aztertzen dituzte autore gehienek. Horrela, lan honen marko teorikoa autore horien hausnarketan inguruko lanketa bibliografiko baten sintesia da azken batean. Izan ere, berreskurapen prozesuak produkzio forma jakin bati egiten diote aurre, gizarte harreman zehatz batzuk kontrajarri eta eraldatzen dituzte, gatazka testuinguru formal baten altzoan ematen dira...Horrela, marko teorikoa egun bizi dugun sistema kapitalistaren faseari hurbilpen bat egiteko baliatu nahi izan dut, honek gizakion arteko harremanetan eta gure bizitzetan hain zentrala den lana bezalako zutabe batean duen eragina azaltzeko. Krisi egoerak elkarrekintza kolektiborako aukera berriak sortzen ditu eta honen adibide garbia dira langileek berreskuratutako fabrikak, langileak kolektibo gisa hartutako eta ondoren euren artean gestionatutako enpresak. Dinamika hauek gainera antolatze formak ez-kapitalistak ahalbidetzen dituzte, auto-antolakuntzan eta autogestioan oinarritutako ereduak, beraz horiek nola funtzionatzen duten eta gizartean ze eragin duten ere azaltzen saiatu naiz marko teorikoan. Ikus daitekeenez, politika zientzia klasikoaren kontzeptu ugari landu nahi izan ditut atal teorikoan, karrera hori ikasteak eskaini didan profilaz eta jakintza xumeaz baliatuz. Funtsean, “enpresa berreskuratua” edota “enpresa kooperatibizatua” kontzeptuei egindako hurbilpen teoriko poliedrikoa da lehen atal hau, politika zientziari lotutako autoreez eta urte luzez batez ere Latinoamerikan prozesu hauek ikertzen aritu diren autoreek sortutako ondare bibliografiko aberatsetik edanez sortua batik bat.

Arestian esan bezala, teorian baino kasu praktikoen dokumentazioan zegoen gaiaren inguruko hutsunerik handiena; hori betetzen saiatzen ibili naiz Olatukoop-en egin ditudan praktketan. Hori dela eta, hasieratik argi zegoen berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuen inguruko ikerketa teoriko-praktiko batean atal praktikoak izango zuela pisurik handiena, nirean pasa den moduan. Hau horrela, ikerketaren marko praktikoa egin ditudan 6 elkarrizketetatik ateratako ideia nagusiekin osatu dut. Elkarrizketatuak honako hauek izan dira: Euskal Herriko bi sindikatu nagusiak eta euren fundazioak, LAB, ELA, Ipar Hegoa Fundazioa eta Manu Robles-Arangiz Institutua hurrenez hurren, berreskuratutako eta kooperatibizatutako Altsasuko S.Coop, Fagor Ederlan Tafalla S.Coop eta Leberri S.Coop enpresak eta kooperatiben sustapenean diharduen Elkar-Lan S.Coop elkarteak.

Elkarrizketa hauekin batetik langile klasearen interesen defentsan posizio ezberdinetan diharduten bi sindikatuen ikuspuntua eta berreskurapen prozesuetan duten esperientzia ezagutu nahi izan dut. Bestetik, Elkar-Lan S.Coop-eko kidearekin kooperatiba bat sortzeko zailtasunen eta oztopoen berri izan dut, eta azkenik benetan ikerketa lan honen protagonistak diren berreskuratutako eta kooperatibizatutako enpresekin bildu nahiz. Fagor Ederlan Tafalla, Leberri eta Altsasuko enpresetako langileek, arrazoi ezberdinak direla medio, euren bizitzetako momenturen batean beraien lanpostuen defentsan elkartu eta enpresa beraien gain hartzeko erabakia hartu behar izan zuten langileak dira, kooperatibizazio prozesu bat aurrera eramane behar izan zutenak. Euren testigantza zuzenak aberasten du benetan lan hau. Beraien kasuen esperientziekin honelako prozesuetan ematen diren oztopoak, dinamikak eta gatazka pertsonalen berri izan dut. 6 elkarrizketa hauetan parte hartu duten pertsonen ideien, iritzien eta bizipenen kontakizuna da finean lan honen marko praktikoa.

Arrazoi ezberdinak medio, elkarrizketatu batzuk nahiago izan zuten solasaldia ez grabatu, beraz jasotako ideia nagusiak akta moduko batea jasota daude. Elkarrizketa grabatua izan zen kasuetan, transkripzio literala egin dut. Biak ala biak, aktak zein transkripzioak, eranskinen atalean aurki daitezke. Gainera, datuen babesa dela eta elkarrizketatuen benetako izen abizenak jarri beharrean asmatutakoak jarri ditut.

3. MARKO TEORIKOA

Esan bezala, atal honen helburua “enpresa berreskuratua” kontzeptuari paradigma ezberdinetatik gerturapen teoriko bat egitea da. Batetik, kontzeptuaren definizio klasikoari helduko diot, nagusiki 90.hamarkadatik hona fenomeno hau ikertzen aritu diren autore latinoamerikarren eskutik; eta bestetik, esparru produktibotik harago ere eragina dutela ikusita eta gatazka testuinguru jakin batean ematen direla oinarritzat hartuz, politika zientziaren arloari dagozkion kontzeptu batzuk ere landu nahi izan ditut.

3.1. ENPRESA BERRESKURAPENAK

Fenomeno honen epizentroa Hego Amerika orokorrean eta zehatzago Argentina izan dela esan dezakegu inolako zalantzarik gabe, batez ere 90. hamarkadaren bueltan. Garai hartan, herrialdeak bizi zuen testuinguru ekonomiko latzaren eraginez, enpresa asko eta asko euren langileengatik berreskuratua izan ziren lanpostua defendatzeko helburuz (Fajn, 2004). Funtsean, hori litzateke enpresa berreskuratuen definizio egokiena: arrazoi ezberdinak direla eta, produkzioa eta funtzionamendua mantendu eta ondorioz lanpostua defendatzeko helburuz langileek euren eskuetan hartutako enpresak.

Baina ez dira definizioa hutsean diruditen bezain fenomeno sinpleak, izan ere, enpresa berreskuratuen atzean prozesu sozial, dinamika politiko, estrategia juridiko eta garapen ekonomikoen eragina ere oso nabaria da (Fajn, 2004), eta idiosinkrasia honek prozesu hauek sekulako aberastasuna eta konplexutasuna izatea eragiten du.

Argi dagoena da enpresa berreskurapen gehienak krisi egoera baten ondorioz sortutako erantzunak direla. Ekonomia globalaren egoera tamalgarriaren eraginez mundu zabalean loratu diren bizitza eta lana ulertzeko eta antolatzeko eredu berritzaileak proposatzen dituzten (Castells, 2017) ekinbideen adibide bat gehiago dira enpresa berreskurapenak. Esperientzia berri hauek alternatibei zirrikiturik aitortzen ez dien munduaren irakurketa hegemonikoari egiten diote aurre (Zubiaga, 2012), finean.

Horrela, berreskurapen prozesuetan langileek, normalean prozesu juridiko baten ondoren, euren esku hartzen dituzte produkzio bideak enpresaren funtzionamendua berrabiarazteko.

3.2. ENPRESA, GATAZKA SOZIALAREN JOKO ZELAI

Jakina da sistema kapitalistak krisi ziklikoak baliatzen dituela zapalkuntza estrategiak eta esplotazio prozesuak eguneratzeko, arnasa hartu eta kapital metaketarako mekanismoak berrabiarazteko alegia, dominazio sistema betikotzeko bidean (Llonch & Busqueta, 2014). Berregituraketa fase horrek hainbat aldaketa eragiten ditu kapital metaketa prozesuan, eta ondorioz manufaktura-sektorearen industria apurka apurka harreman ekonomikoak ezartzeko garaian hegemonia galtzen joan da, zerbitzuei eta batik bat kapital finantzarioari paper garrantzitsu hori emanez (Rebón, 2004).

Aldaketa estruktural hauek herrialde askoren ehun produktibori eraso egin diote zuzenean, atzeraldi ekonomiko sakonak eraginez eta ondorioz langabezia estrukturalaren maila igoaraziz. Faktore sozioekonomiko hauek esparru politikoan ere eragin zuzena dute, krisi egoera hauek gatazka soziala areagotu eta protesta ziklo berriak ahalbidetzen baitituzte (Tarrow, 2012).

Faktore hauek puntu gorena ezagutzen duten momentuan gizartearen antolaketa forma kapitalistaren krisia ematen dela (Rebón, 2004) aipatzen dute hainbat autoreek, enpresa berreskurapen prozesuen abiapuntua den momentua. Langile klaseak euren biziraupenerako ezinbestekoa den lana arriskuan ikusten dutenean, elkarrekintza kolektiboan oinarritutako defentsa estrategiak garatzen dituzte, eta Latinoamerikako okupazioak zein Euskal Herriko berreskurapenak tesi horren adibide garbiak dira.

Lan honetan ikertzen diren Euskal Herriko enpresa berreskuratu kasuak 2008. urteko krisiaren itzalean sortutakoak dira. Azken atzeraldi ekonomiko honek mundu zabalean ia aurrekaririk gabeko protesta ziklo berriari ireki zizkion ateak, hiri eta herri askotako plazak politikotasunaren berpizkunde horren testigu zuzenak izan zirelarik.

3.3. KOOPERATIBIZAZIOAK

Enpresa berreskurapenen fenomenoak hainbat eta hainbat eredu barnebiltzen ditu; kooperatibizazioak, lan honetan landu nahi izan ditudan ereduak diren arren, berreskurapen moten artean bat soilik ordezkutzen dute. Gure herrialdea tipologia aniztasun horren adibide ere bada: 1980. urtearen bueltan emandako krisi egoeraren testuinguruan sortutako berreskurapen ia gehienak elkarte anonimoetatik laboraletara egin ziren adibidez, LABeko kideak elkarrizketan ondo azaltzen duen moduan. Hori

dela eta, Euskal Herriko berreskurapen kasu dokumentatu apurretan gehiago dira mota honetako prozesuak kooperatibizazioak baino.

Horren jakitun nintzelarik ere, ikerketa lan honetan nahiago izan dut espresuki kooperatibetara bilakatutako kasuen berri izan, nire ikuspuntutik langile klasearen interesen ikuspuntutik egokiena den eredia delako batetik, eta forma, eduki eta printzipioetan aurreko enpresa forma konbentzional kapitalistarekiko haustura handiena proposatzen duen eredia delako bestetik.

Kooperatibena tradizio luzeko mugimendua da Euskal Herrian, batez ere Mondragon Taldearen eskutik munduko txoko ezberdinetara zabaldu izan dena gainera. Azalpenetan asko sartu gabe, kooperatibek “langile bat, bozka bat” printzipioari jarraitzen diote, bazkide bakoitzak jarri duen kapital kopurua edozein izanda ere, eta ideia horri jarraitzeak beste forma juridikoekiko enpresa eredu demokratikoagoa eta parte hartzaileagoa suposatzen du, demokrazia ekonomikoaren printzipioarekin¹ bat egiten dute, alegia.

Enpresa berreskuratu eta kooperatiba bilakatzeak aurreikusi gabeko salto kualitatiboa suposatzen du: langileak ia ustekabeen euren enpresen norabideak gidatzera bideratzen ditu, rol kolektibo berri batez ordezkatur. Enpresa berri horretan eraikiko diren harreman eredu berriak oso lotuta daude gainera prozesuak berak izan duen gatazka mailarekin. Autore batzuen arabera, langileen eta kapitalaren arteko gatazka maila orduan eta handiagoa, enpresa berrian ezarriko diren antolakuntza eta produkzio forma orduan eta berritzaileagoak izango dira (Rebón, 2004).

Honelako teoriak autore latinoamerikarren bibliografietan aurkitu ditzakegu, baina gurera ekarrita, argi esan behar da Euskal Herriko prozesuak, nik lan honetan ikertu ditudanak behintzat, gatazka maila baxuagokoak direla. Horrek ez du esan nahi gatazka apalagoa duten prozesuetatik eratorritako enpresek harreman forma berritzaileak ezartzen ez dituztenik.

¹ Ikus <https://www.mrafundazioa.eus/es/articulos/prosperidad-y-democracia-economica-la-solucion-de-las-cooperativas-de-trabajadores>

3.4 AUTOGESTIOA ETA AUTO-ANTOLAKUNTZA

Berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuek planteatzen duten antolakuntza espazioaren berregituraketa autogestionatuak (langileen partetik) fenomeno honen erradikaltasunaren muinera garamatza.

Kudeaketari lotutako jakintza kolektiboak eta erabakiak hartzeko eredu demokratikoen emergentziak kooperazioan, gertutasunean eta autonomian oinarritutako harremanak sortzen dituzte enpresaren baitan (Fajn, 2004), aurreko enpresa ereduaren aurkakoak direnak.

Autogestioak, hau da, erabakia hartze prozesu demokratikoak ahalbidetzen dituen ereduak, izaera erabat multidimentsionala dauka, baita eraginari dagokionean ere. Horregatik diogu enpresa berreskuratu eta kooperatibizatuak eraldaketa sozialerako tresna eraginkorra izan daitezkeela, enpresa berri horiek, barneko produkzio harremanak iraultzeaz gain, harreman sozialak ere eraldatzeko potentzialtasuna izan dezaketelako.

Izan ere, autogestio kontzeptuari definizio zehatza ematea erraza ez den arren, bai identifikatu daitezke bere izaera multidimentsionalak bustitzen dituen esparruak. Lehen dimentsioan izaera soziala aurki dezakegu, non eredu autogestionatu batek inplikaturako norbanako zein talde ororentzako onargarriak diren ekintzak sustatu behar dituen. Bestetik, esparru ekonomikoari dagokionez, kapitalaren gainetik lanari mesede egiten dioten harreman produktiboak ezartzen ditu. Gainera, eredu autogestionatu egoki batek politikoki botere partekatuan oinarritutako errepresentazio sistemak eraiki behar ditu, non azken erabakia eraikuntza kolektibo baten emaitza izango den. Azkenik, esparru teknikoan bestelako antolakuntza eta lanaren banaketa formak ere proposatzen ditu (Albuquerque, 2003).

Autogestioaren adar ezberdin hauen aplikazioa ere oso lotua dago berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuaren gatazka mailarekin; horrela, gatazka maila altuagoa bada errazagoa izango da esparru ezberdinen aplikazio autogestionatua sakonagoa izatea. Horrela, lan honetan ikertutako kasuek gatazka maila altua ez badute ere, gehienek eredu kooperatibo batek dakarren aplikazio autogestionatuaren ezaugarri oso nabarmenak ezarri dituzte enpresa berrian, eta horrek haustura bat suposatzen du enpresa eredu kapitalistarekiko.

Ikus dezakegunez, prozesu hauetatik sortzen diren enpresa ereduak funtzionamendu eredu ez-kapitalistak proposatzen dituzten heinean, ez dute soilik enpresaren barneko produkzio harremanen eredu iraultzen, baizik eta kooperazioan eta elkartasunean oinarritutako pertsonen arteko giza harremanak ere eraikitzen dituzte. Berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuek sortzen dituzten lana antolatzeko eredu berritzaile eta alternatiboek bizitza bera beste era batera antolatzeko abagunea ere sor dezakete beraz.

4. MARKO PRAKTIKOA

Metodologiaren atalean azaldu dudan moduan, marko praktikoa hau landa-lan zabal baten bidez jasotako iritzietan oinarrituta eraiki dut, eta ikerketa lanaren zatirik garrantzitsuen da, bai esfortzuari eta baita denborari dagokionean ere. Arestian aipatu dudan moduan, gai honen inguruan hutsune nabarmena sumatzen genuen lanaren hasieran kasu praktikoen dokumentazioari zegokion atalean, eta enpresa berreskuratu kasuak egon bazeudela jakina bazen ere, ez zegoen ia kasu errealean inguruko bibliografiarik. Hori dela eta, gai honen inguruko gerturapen teoriko eta batez ere praktikoa egiteak Euskal Herriko txoko ezberdinetara eraman nau honelako prozesuak bizi izan dituzten enpresen kasuak ikertzera.

Atal praktikoa honetan lehen pausoak emateko beharrezkoa ikusten nuen lehenik eta behin berreskurapen eta kooperatibizazio prozesuetan paper garrantzitsua aitortzen nien sindikatuekin lehen kontaktu bat izatea. Izan ere, sindikatuek gai honen inguruko euren iritzia eta esperientzia emateaz gain, eurek parte hartutako eta dokumentatutako honelako enpresen gaineko kasu errealean zerrenda bat eskaini ahal zidaten. Beraz, LAB eta ELA sindikatuekin harremanetan jarri eta elkarrizketa bana hitzartu genituen. Esan bezala, enpresa berreskuratuen inguruan euren hausnarketak eta kezkek azaltzeaz gain, kooperatibizazio prozesuak pasa zituzten enpresa batzuen berri eman zidaten, nire lanerako interesgarriak izango zirelakoan.

Sindikatuek helarazi zidaten zerrenda horretako enprekin kontaktuan jartzea izan zen atal hau gorpuzteko eman beharreko hurrengo pausua. Izan ere, berreskuratutako eta kooperatibizatutako enpresen inguruko lan batean protagonista nagusiak eurek izan behar zutenaren zalantzarik ez nuen. Kasu dokumentatuen falta nabarmena zela eta, elkarrizketak nik neuk egin behar izan ditut enpresa ezberdinetan, baina egitari zor bai marko praktikoa hau eta baita ni neuk ere apur bat aberatsagoak gara honelako prozesuetan parte hartu duten pertsonak ezagutu ondoren.

Sindikatuaren iritzia eta enpresa berreskurapenetan parte hartutako langileen esperientzia zuzena ezagutu ondoren, honelako kasuei kanpotik laguntza eskaintzen zien elkarrekin batekin biltzea ere egokia izan zitekeela ikusi genuen, prozesu hauen gaineko perimetroa zabaltzea eta ikuspuntu handiagoa izateko. Helburu horrekin jarri nintzen Elkar-Lanekin harremanetan, EAEn kooperatibak sustatzen dituen elkartarekin, alegia.

Berreskurapen kasuetan zehazki esperientzia handirik ez duten arren, beraien ekarpena oso aberasgarria izan da, kooperatiba berrien sorrera fasean jakintza zabala baitute.

Azkenik, elkarrizketa formalik egin ez genuen arren, Adriá Gonzalezen ekarpenak ere aipamen bat merezi du marko praktiko honen garapenean. Honelako prozesuetan interes handia duen honelako pertsona bat ezagutzeko aukera izan nuen praktiketako tutorea izan denaren eskutik, eta informazio asko helarazi dit. Gainera, Herrialde Katalanetan honelako prozesuak aztertu dituen ikerlari batekin jarri ninduen harremanetan, eta berak egin zuen lan hori ere oso lagungarria suertatu zait proiektu hau burutzeko garaian.

Esan bezala, aipatu ditudan pertsona guzti hauen jakintza, esperientzia, iritziak eta testigantzak elkartuz sortu dut jarraian doan marko praktiko hau. Egindako elkarrizketak eranskinen atalean txertatu ditut, eta laburtze aldera hauek izan dira egindako solasaldiak:

- Sindikatuak (eta fundazioak): ELA (Manu Robles-Arangiz Institutua) eta LAB (Ipar Hegoa Fundazioa)
- Enpresa berreskuratu eta kooperatibizatuak: Leberri S.Coop, Fagor Ederlan Tafalla S.Coop eta Altsasuko S.Coop.
- Bestelakoak: Elkar-Lan S.Coop.

4.1 LAB ETA ELA, SINDIKALGINTZATIK EMANDAKO BI IKUSPUNTU

Atalaren hasieran aipatu dudan moduan, informazioa eskuratzeko landa-lanari sindikatuak elkarrizketatuz ekin nion. Historikoki langile klasearen interesak defendatzeko papera izanik, enpresa berreskurapenetan subjektu aktibo izango zirela kontsideratzen nuen, prozesu hauetan langileen eta kapitalaren arteko gatazka ematen baita.

Elkarrizketa hauetan LAB eta Ipar Hegoa Fundazioa ordezkatzuz Jokin Intsausti eta Julen Zubeldiak hartu zuten parte, eta ELA eta Manu Robles-Arangiz Institututik berriz Aitor Altuna eta Markel Lasak.

ELAko kide den Aitor Altunak urte ugari daramatza negoziazio kolektiboaren arloan lanean, eta ondorioz 60 bat enpresa berreskurapenetan hartu du parte; LABeko Jokin Intsaustatik aldiz, adin kontuagatik, ez ditu zuzenean hainbeste kasu bizi izan, baina

sindikatuak historikoki parte hartu izan duen prozesuen berri du. Sindikatuekin egindako elkarrizketetatik azpimarratu daitekeen lehen ideia honakoa da: biek ala biek ez dute, enpresa bat berreskuratzeko garaian, kooperatibizazioaren aldeko apustua egiten, arrazoi ezberdinak direla medio nahiago dituzte enpresak bestelako forma juridikoetara berreskuratu, S.L.L (elkarte mugatu laboralak) edo S.A.L-etara (elkarte anonimo laborala). Arrazoien artean Jokin Intsaustik aipatzen du langileek azken forma juridiko hauetan gutxiago arriskatzen dutela beraz galtzeko gutxiago dutela, izan ere prozesua gaizki joanez gero langabezia eta FOGASA bezalako diru laguntzak jasotzeko eskubidea mantentzen dutelako. Gainera, Jokinek dio azken bi forma juridiko hauetan, kooperatibismoan ez bezala, sindikalgintza onartuta dagoenez, sindikatu bezala, begi onez ikusten duten aspektua da. ELAko Aitor Altunak berriz berreskurapenaren forma juridikoari ez dio garrantzirik ematen. Gainera, sindikalgintzaren eta kooperatibismoaren arteko gatazka klasikoari erreferentzia eginez, bera lehengoaren parte izanik ez du kooperatibismoarenganako begirune handirik eta ez dio erabilgarritasun handirik aitortzen ez enpresa bat berreskuratzeko garaian ezta enpresa bat era demokratikoago batean kudeatzeko garaian. Beraz, elkarrizketatutako sindikatuek, hainbat arrazoi direla medio, ez dute lehen aukera bezala ikusteen kooperatibizazioa enpresa bat berreskuratzeko garaian.

Aldiz, enpresa bat berreskuratzeko garaian marko legalak okerrera egin duenaren ideian biak ados daude. Aitorren iritziz, sistema neoliberalak egitura politikoak baldintzatzeko gaitasun geroz eta handiagoa hartu duen heinean Lege Konkurtsalak okerrera egin du langileen interesen ikuspuntutik begiratuta. Jokinek dio lehen langileek lehentasuna zutela hartzekodunen gainetik, baina gaur egun, enpresa bat ixten denean ondasunekiko kobratzeko lehentasuna hartzekodunak edo bankuak duela. Gainera, globalizazioaren eragina ere aipatu nahi izan du LABeko kideak; izan ere, merkatuen internazionalizazioarekin enpresa bat erosteko aukera munduko edozein txokotako inbertitzailek dauka, beraz Lege Konkurtsala aplikatzen den bitartean enkantean edozeinek hartu dezake parte.

Berreskurapen prozesuetan gainditu beharreko oztopoez galdetuta, bi sindikatuek aipatzen dute aktoreen aniztasuna eta elkarren arteko desadostasunak izaten direla kasu gehienetan gainditu beharreko zailtasunik handiena. LABeko kideak onartu du langileen eta sindikatuen kohesio eza nabarmena dela honelako kasuetan, eta parte hartzen duten

guztiak ados egonda ere prozesu zailak badira, interes gatazkak sortzen badira berreskurapena ia ezinezkoa bilakatu daitekeela dio Jokinek.

Finantziarioari ere erreferentzia egin nahi izan diote biek ala biek, prozesu hauetan gaudituz beharreko beste oztopo handi gisa. Enpresa bat berreskuratzeko garaian egin beharreko inbertsioa oso handia dela dio Jokin Intsaustik, eta sektore batzuetan, lehenaz gain, inbertsio falta handia dagoela irizten du LABeko kideak.

Instituzio publikoekiko kritikoak dira bi sindikatuak gai honen inguruan. Forma juridikoekiko hauek duten preferentziaz galdetuta, Aitor Altunak dio instituzio publikoek orokorrean ez dutela forma baten edo bestearen aldeko apustu garbirik egiten, baina 80. hamarkadatik hona instituzioek enpleguarekiko zuten sentsibilitatea galduz joan direla sumatzen du. Are kritikoagoa da Jokin Intsausti: instituzioak inongo paperik jokatzen ez dutela dio LABeko kideak, eta jokatzen dutenean, askotan prozesuak berak oztopatzeko ahaleginak egiten dituztela salatzen du. Gainera, oso gogor kritikatzeko enpresetan langileen parte hartzea sustatzeko diru laguntzak orokorrean hau sustatzen ez duten enpresek jasotzen dituztela. Azkenik, onartu du instituzioen partetik oztopoak ez direla handiagoak beste forma juridiko baten beharrez kooperatiba moduan berreskuratzen bada.

Beraiek duten esperientzian oinarrituta berreskuratutako enpresen tipologiaz galdetuta, ados daude bi sindikatuetakiko ordezkariak: normalean hilik edo hilzorian dauden enpresetatik jaiotako proiektuak, finantzatzeko zailtasunak dituztenez tamainaz txikiak, eta orokorrean enpresa handiagoen hornitzaileak direla. Sektoreari dagokionean, normalean industria-enpresak izaten dira, marka edo ondasun bat berreskuratu dutenak.

Azkenik, enpresa berreskurapenak gizartea eraldatzeko duten potentzialtasunaz hitz egiten, hausnarketa oso interesgarriak jarri dituzte mahai gainean LABeko eta Ipar Hegoako kideek. Berreskuratutako enpresei Ekonomia Sozial Eraldatzailearen altzoan jaiotzen ari diren egitasmoei bezainbesteko eraginkortasuna aitortzen diete eraldaketa sozialerako, baina sindikalgintzak etengabe bere burua berrikusteko duen gaitasuna mugimendu kooperatibistak ere izan beharko lukeela diote bi kideek. Gainera, hausnarketa horretan Mondragon Taldeak ere parte hartu beharko lukeela aipatzen dute, Euskal Herrian enpresen arteko sareak sortzeko duen potentzialtasunaz jakitun.

Enpresa berreskuratuek duten eragin sozialaz hausnartzen Jokin Intsaustik dio horrelako enpresek ezin dutela inondik inora forma kapitalista mozorrotu bat hartu. Hau da, prozesu hauen arrakastarako aliantza sozialak eraikitzea beharrezkoa dela kontuan hartuta, ondoren enpresak berak balio eta etika jakin bat transmititu behar du inguruarekiko.

Azken hausnarketan Jokinek Ekonomia Sozial Eraldatzaileari egin dio berriro erreferentzia, oso interesgarria izan litekeen eztabaida mahai gainean jarritz. Bere iritziz, mugimendu honek aldeko olatua du etorkizunera begira, eta abagunea ondo egoki kudeatzea dagokio orain. Azken finean, azken krisi ekonomiko bortitzak gure bizitzak prekarizatzen dituen modu berean irekitzen ditu bestelako irtenbide alternatiboetarako aukerak, beraz hori baliatu behar dela dio LABeko kideak.

4.2 LEBERRI S.COOP, ERRONKA HANDIKO KOOPERATIBA TXIKI BAT

Berreskurapen prozesu guztiek aspektu pertsonalean eragin dramatikoak dituztela aitortuta, ikertu ditudan hiru kasuetatik gordinena izango da seguruenik Leberri S.Coop-en kasua, batez ere tamaina dela eta.

Lazkaon kokatutako Leberri S.Coop *Construcciones Electromecánicas Letagen* oinordekoa da. Azken honek 2012. urtean eten zuen bere produkzioa, azken krisi ekonomikoa gainditu ezinik. Ateak itxi eta Lege Konkurtsala jokoan jarri zen une berean hasi ziren Manuel Mendizabal elkarrizketatua eta beste hainbat langile soluzio bila: enpresa handi batez xurgatuak izatea, beste batzuen kolaboratzaile izatea...finean, kooperatibizazioa ez zen lehen aukera, baina azken unean beste irtenbideak pikutara joan zirelarik, hori jorratzea beste aukerarik ez zuten izan.

Enpresa berreskuratzearen arrazoiak galdetuta, Manuelek dio erabakigarria izan zela *Letag* markak zuen errekonozimendua merkatuan; hain zen zabala non bezeroek beraiek animatzen zituzten langileak produkzioarekin jarraitzera, beraiek ere enpresa zaharrak eskaintzen zizkien produktuak aurkitu ezinda geratu baitziren. Horrela, bezeroetako batzuk laguntza ekonomikoa ere eskaini zieten beraiei saltzen zizkieten makinak produzitzeko lehengaiak erosteko. Ezohikoa den jokoera honek *Letag* markak zuen errekonozimenduaren berri ematen du. Horrela, gaur egun ere, enpresari izena aldatu badiote ere, marka zaharra produzitzen jarraitzen dute.

Kooperatibizazio prozesuan zehar gainditu beharreko zailtasunez hitz egiten hasita, Manuelek larritasunaren araberrako errenkadan esan zizkidant: lehena giza aspektua izan zela dio, esparru pertsonalean oso prozesu gogorra izan zela. Enpresa zaharrak itxi zuenean 60 bat langile zeuden lanean, eta irtenbidea bilatzeko garaian erabat zatitu zirela azaltzen du. Azken unean kooperatibizazioaren alde eta kontra zeuden langileen liskar batzuek epaitegietan bukatu zutela kontatzen du Manuelek saminez. Honela azaltzen du berak hitzez hitz: “Oso gogorra izan zen. Pentsa, 60 langiletik, erdia kooperatibaren alde eta erdia kontra, baina kooperatiba sortzeak ere ez zuen 30 langileentzako lana bermatzen. Enpresa berria gorpuzten hasten zarenean, probak egiten, postu bakoitzeko zenbat jende behar den kalkulatu...ia ia izen abizenak jartzen ari zara postu bakoitzeko, eta hori oso gogorra da”. Azkenean, 16 langilek euren aurrezkiak jarriz eta langabezia kapitalizatuz proiektu berria martxan jartzea lortu zuten.

Hasierako uneak ere saminez gogoratzen ditu Manuelek, batez ere Lege Konkurtsalaren tramiteei lotuta. Produzitu nahi baina ezineko egoeran egon ziren 4 hilabetez, bezeroak zain zituztela. Sindikatuek aipatutako globalizazioaren eraginaren ideiarekin bat eginez, Manuelek azaltzen du nola enkante-prozesuan urduritasun handia pasa behar izan zuten txatar-biltzaile handi batek makinaria erosteko imintzioa egin zuenean: “Guk ezin genuen bere eskaintza berdindu, baina printzipioz 16 familientzako proiektu bat eskaintzen genuen, marka bat mantentzeko proiektua”.

Langile bakoitzak bere poltsikotik *Letag* markak zituen zor batzuk ordaintzeko dirua jarri ondoren, administratzaile konkurtsalarekin akordio batera iristea lortu zuten, hartzekodunen konkurtsoa amaitu bitartean makinaria eta pabiloia errentan hartzeko: “Makinaria eta marka lortzen joan ginen heinean kooperatiba sortzeko eta langabezia kapitalizatzekeo tramiteak jarri genituen martxan”, azaltzen du Manuelek. Aitortzen du une horretan izan zituzten aholkularien lana erabakigarria izan zela, eta langabezia tramitatzeak sekulako laguntza suposatu zuela.

Instituzio publikoekiko hitz goxo gehiago dauzka Manuelek kritikak baino. Laguntza ekonomikorik edo fiskalik izan ez zuten arren, eskertzen die hasierako momentuan enpresak zaharrak zituen zorrekin ez itotzea. Hola dio: “beraiek ikusten zuten (enpresa zaharreko) langile berberak ginela, planta berdinean, produktu berdinak ekoizteko asmotan...momentu horretan izan genuen ulermena instituzioen partetik”.

Kooperatibizazio prozesua arrakastatsua izatearen arrazoiaz galdetuta, Manuelek argi du faktore erabakigarriena jasotako herentzia izan zela, *Letag* marka bera, alegia. Hasierako fasean parte hartu zuen jendearen esfortzua ere ez du ahaztu nahi. 5 urteren ondoren, egun 29 langile dauzka Leberri S.Coop enpresak, baina oraindik finkatze fasean dago, lanaldi luzeko jardunaldiekin eta bestelako oztopoei aurre egiten. Manuelek dio enpresa bat finkatzea inoiz ez dela erraza, baina kooperatiba bat izanik are zailagoa dela, txip aldaketa oso handia baita. Elkarte anonimo baten edo kooperatiba batean lan egitearen arteko desberdintasunez hausnartzen hasita, hasieran izpiritu kooperatibo hori mantentzea errazagoa dela dio, baina enpresa handitzen doan heinean kontrola ere handitzen joaten dela dio Manuelek, antolatzeko momentuan erantzuleak eta zuzendariak ezartzen...hasierako izpiritu hori apurka apurka puskatzen doala sentitzen du.

Oztupoak oztupo eta zailtasunak zailtasun, 5 urteren ondoren kooperatibizazio prozesu arrakastatsu baten adibide da Leberri S.Coop. Produkzioa etenda izan zuten momentu horretan galdu zituzten bezero horiek berreskuratzea da gaur gaurko duten erronka nagusia.

4.3 FAGOR EDERLAN TAFALLA ETA ALTSASUKO, BABES ZABALEKO KOOPERATIBIZAZIOAK

Fagor Ederlan Tafalla S.Coop eta Altsasuko S.Coop-en produkzioek ez dute zerikusirik, geografikoki ere nahiko bananduta daudela esan daiteke, baina badaukate ezaugarri komun bat: kooperatibizazio prozesua talde handiago baten babesean jorratu zuten biek. *A priori* Leberri S.Coop baina prozesu xamurragoak izan zirela ondoriozta daiteke, baina bertan parte hartu zuten langileek ere une oso gogorak bizi izan behar izan zituzten.

Altsasuko S.Coop *Ispording* izeneko 1963an sortutako talde alemaniar baten kooperatibizazio prozesutik sortutako enpresa bat da, izenak dioen moduan Altsasuko herrian kokatzen dena. 2008. urteko krisi ekonomikoak gogor kolpatu zuen talde alemaniarraren Altsasuko planta hura, eta ezin izan zion egoerari buelta eman. Enpresa ixtea beste irtenbiderik ikusten ez zen momentuan hasi ziren egitura politikoeekin harremanak zituzten hainbat langile enplegua mantentzeko irtenbide bila. Bitxia bada ere, lehen kontaktu horiek ordura arte merkatuan konpetentzia izan zen Copreci Taldearekin hasi ziren, ANELen (Nafarroako Gizarte Ekonomiaren Enpresak elkarte)

gidaritzapean. Coprecik begi onez ikusi zuen Altsasun produzitzen ziren hainbat produktu bereganatzea, beraz kooperatibizazio prozesua martxan jartzea erabaki zuten bi aldeek.

Hasierako apustua Copreciren hornitzailea izango zen kooperatiba bat sortzea bazen ere, proiektu hark arrisku asko zekartzala argudiatuta, hiru bazkide izango zituen kooperatiba misto bat sortzea erabaki zen azkenean: langileak, beraien langabezia kapitalizatuz bazkide langile bihurtuko zirenak, Copreci Taldea eta Mondragon Taldea.

2010eko maiatzean jarri zen martxan kooperatiba eta elkarrizketatutako bi bazkideek gogoan dute prozesu hark eragin zuen sufrikarioa: “17 langile hasi ziren lehen zeuden 200 baino gehiagotik, horrek dakarren gatazkarekin”. Lehenago azaldu dudana Leberri S.Coop-en kasuan bezala, langile guztiak ez zeuden ados kooperatibizazioaren irtenbidearekin, eta elkarren aurkako bi bando sortu ziren, sindikatuak ere elkarren aurka aritu zirelarik.

Instituzioen paperaz galdetuta, bi bazkideek argi dute Nafarroako Gobernuaren ekarpenik gabe prozesu hura muturreraino eramatea ezinezkoa izango litzatekeela. Izan ere, enpresa zaharraren zorrak bere gain hartu zituen, eta kooperatibizazio prozesuan zehar akordio batera iritsita Nafarroako Gobernuak errentan utzi zizkien langileei makinaria eta pabiloi zaharra. Bi bazkideek onartzen duten moduan, “hasierako momentu horretan makinaria guztia erosi behar izan bagenu proiektua bera ez zen posible izango”. Azken krisi ekonomikoak gogor kolpatu du Sakanako eskualdea, Nafarroako eskualde industrializatuenetako bat, eta agian laguntza erabakigarri horren atzean testuinguru ekonomiko zital hori egon liteke.

Nafarroako Gobernuaren laguntzaz gain, bi bazkideek diote prozesua arrakastatsua izateko beste faktoreetako bat atzetik Copreci bezalako talde, marka eta azpiegitura sendo bat izatea izan zela, hasierako momentuan parte hartu zuen jendearen esfortzuaz ahaztu gabe. Horrelako talde baten altzoan hasteak oztopoak asko leuntzen baditu ere, bi bazkideek ez dute azpimarratu gabe utzi nahi zailtasunak egon badaudela, batez ere aldaketari dagokionean. Bazkide batek dio kultura kooperatibo baten faltak hasierako fasean buruhauste asko sortu zizkiela, legediari eta antolatzeke erari dagokionean elkarte anonimo batetik kooperatiba batera pasatzeak aldaketa nabarmena suposatzen baitu. “Zortzi urte pasata ere oraindik kostatzen zaigu”, dio beste bazkideak.

Fagor Ederlan Tafalla S.Coop-en kooperatibizazio prozesuak antzekotasun handiak dauzka Altsasuko S.Coop-enarekin alderatuz gero, nahiz eta Julian Artola elkarrizketatuak azpimarratzen duen prozesua ez zela arazo ekonomikoengatik abiatu. Ikertutako azken enpresa hau Victorio Luzuriaga S.Aren oinordeko zuzena da, eta 1969an ireki zuen Tafallako planta. 1990.urtean Fagor Taldeak eta Mondragon Taldeak erosi zuten enpresa, eta orduan hasi ziren arazoak areagotzen, batez ere Mondragon Taldeak jarri zuen Zuzendari Nagusiaren jarrera despota zela medio. Aurrerago, 2005. urtean, Fagor Ederlanek Fagor Taldeak zuen enpresa zatia eskuratu zuen. Une honetan proposatu zuten lehen aldiz kooperatibizazio prozesua martxan jartzea. Ederlan Taldeak bere estrategia indartzeko beharrezko pauso gisa ikusten zuen Victorio Luzuriaga S.A.ren kooperatibizazioa, eta Mondragon Taldeak ere, beraien balio eta etikari jarraituz, beren eskuetan zegoen enpresa bat kooperatibizatzea begi onez ikusten zuen.

Elkarrizketatuak gogorarazten du 2007an, prozesua martxan jartzen den unean alegia, egoera ekonomikoa ona zela, baina oso nabarmena zela enpresaren baitako antolakuntza aldaketa edo aldaketa sozial baten beharra, azken urteetako enpresa eredu hierarkiko zurrinak eta langileenganako konfrontazio jarrerak eragindako ezinegona zela eta. Honela dio Julian Artolak: “esan dezakegu eredu kooperatiboaren aldeko hautua ez zela egin krisi ekonomiko-enpresarial batengatik, eredu sozialago edo humanoago baten beharra ikusten zelako baizik”.

Kooperatibizazio prozesuan zehar gainditu beharreko oztopoen inguruan galdetuta, Julianek dio zailtasun handiena kultura kooperatiboaren falta izan zela. Gainera, “arazo ugari eman zituen Zuzendari Nagusi hura Mondragon Taldeak jarri zuela ikusita, langileen artean halako gaitzespena sortzen zuen kooperatiba bilakatzeko ideiak”.

Helburua hiru bazkideen arteko kooperatiba misto bat sortzea zen, non bazkide langileak, Mondragon Taldeak eta Fagor Ederlanek hartuko zuten parte. Garai hartako legediak ez zuen uzten mota honetako kooperatibarik sortzen, baina alderdi politiko guztiek erakutsi zuten apustu horren aldeko jarrera zintzoa: Nafarroako Parlamentuan ordezkaritza zuten alderdi guztiek bozkatu zuten lege aldaketaren alde, beraz marko legala hasieran oztopo izan bazen ere, izan zuten laguntza politikoarengatik erraz gainditu zuten oztopoa izan zen. Instituzioen partetik jaso zuten laguntza ez zen hor amaitu, finantziazioaren arloan Nafarroako Gobernuaren diru laguntza bat ere izan

zutela gogoratzen du Julianek. Altsasuko S.Coop-en kasuan bezala, hemen ere instituzio publikoen papera erabakigarria izan zen.

Finantziarioarekin jarraituz, prozesua aurrera atera ahal izateko langile bakoitzak 13.000€ko ekarpena egin behar izan zuen bazkide bihurtzeko, eta Laboral Kutxarekin ere mailegu bat sinatzeko aukera ere izan zuten. Prozesua aurrera joan ahala, bazkide bihurtu nahi zuten langileek langabezia kapitalizatzeko aukera izan zuten gainera.

Kooperatibizazio prozesua era arrakastatsuan burutzeko arrazoen artean, Julian Artolak dio Fagor Ederlanek erakutsi zuen konpromisoa oso garrantzitsua izan zela, bai eta prozesuan zehar jarritako Kontseilu Errektorearen jarrera gardena eta parte hartzailea.

Hau horrela, esan dezakegu bai Altsasuko S.Coop zein Fagor Ederlan Tafalla S.Coop enpresetako kooperatibizazio prozesuak babes zabaleko prozesuak izan zirela, izan ere instituzio publikoen partetik laguntza erabakigarria izan zuten, Leberri S.Coop-ek bere garaian izan zuenarekin alderatuta behintzat. Gainera, prozesua aurrez indartsuak diren taldeen aholkularitza eta laguntza ekonomikoarekin egiten bada, aukera are eta gehiago daude bilakaera arrakastatsua izateko. Hala eta guztiz ere, laguntza zabalak oztupoak gainditzeko erraztasunak sortze baditu ere, prozesu hauetan giza eremuan sortzen den sufrikarioa nekez ezabatu daiteke.

4.4 ELKAR-LAN, SUSTAPENAK DAKARREN ESPERIENTZIA

Elkarlan S.Coop kooperatiben sorkuntzarako laguntza tekniko eskaintzen duen elkarte da. Espezifikoki berreskurapen prozesuetan esperientzia handirik eduki ez arren, azken finean enpresa bat kooperatibizatu edo kooperatiba berri bat hutsetik eraikitzearen artean zailtasunei eta oztopoei dagokionean diferentzia handirik ez dago. Horregatik, hasierako fase horretan beraien jakintza zabalaz atal praktikoa hau elikatzea aberasgarria litzatekeela ikusi nuen. Horrela bada, Elkar-Laneko langile batekin solasaldi bat izan nuen hasierako sorrera fase horretan beraiek esperientzia ezagutzeko.

Sarrera moduan, baliagarria izan daiteke ondorengo koadro hau Elkar-Lanetik egiten duten lana baloratzeko. Ikus dezakegun moduan bertan 2012tik 2016ra Gipuzkoa, Bizkaian eta Araban sortu diren kooperatiben zifra errealak aurki ditzakegu, azpian aldiz urte berean Elkar-Lanen aholkularitza-prozesuaren laguntzaz jaio direnak. 2012an adibidez, Elkar-Lanek urte hartan Euskadin sortu ziren kooperatiben %60,8ren sorreran

parte hartu zuen, eta 2016an zifra hori %69,9ra igo zen; beraz, datuak dauzkagun azken 5 urtetan elkarte honek Euskadin sortu diren kooperatiba erdiei baino gehiago lagundu die sorrera fasean. Kopuru esanguratsua da.

KOOPERATIBEN SORKUNTZA	2012	2013	2014	2015	2016
Euskadi	204	196	213	199	219
Elkar-Lan	124	132	138	143	153
Elkar-Lanen pisua (%tan)	%60,8	%67,3	%64,8	%71,9	%69,9

1.IRUDIA. Nik neuk egin Elkar-Lanetik helarazi dizkidaten datuekin.

Elkar-Laneko kideari egindako elkarrizketan bilatzen nuena kooperatibizazio prozesuen gaineko ikuspuntua apur bat zabaltzea zen, hau da, perimetroa handitzea. Sindikatuak eta langileak elkarrizketatuz, prozesu horietan oso aktiboki parte hartu zuten subjektuen iritziak ezagutzeko aukera izan nuen, baina kanpotik aholkularitza eskaintzen duen Elkar-Lan bezalako enpresen testigantzarekin prozesu hauen testuingurua hobeto ulertu nezakeela irizten nuen. Egia esan solasaldia nolabaiteko kontrapuntu antzeko bat izan zen ordura arte beste elkarrizketatuengandik entzundakoari zegokionean, Elkar-Laneko kideak batez ere sindikatuak esandako hainbat argumenturi egin baitzion aurre.

Hasteko, enpresa bat berreskuratzeko garaian bete beharreko bi faktore daudela aipatu dit elkarrizketatuak: proiektuak bideragarria izan behar duela batetik, eta langileen ehuneko handiena proposamenarekin ados egon behar dela bestetik. Begi bistakoak diren bi faktore hauek ez dira kasu guztietan betetzen, eta ikertutako enpresa berreskuratuetan ikusi dugun moduan, langileen arteko zatiketak asko oztopa dezake prozesua, harreman pertsonalei kalte eginez gainera.

Finantziarioari dagokionean, elkarrizketatuak dio alde handia dagoela berreskurapenaren jatorriaren arabera; porrot egin duen enpresa bat langileek hartu eta kooperatiba bihurtzeak zaitasun ekonomiko handiagoak dauzka ondo doan baina bestelako arrazoiengatik kooperatibizatutako enpresa bat baino. Tesi hau ikertutako enpresetan ere betetzen da: Leberri S. Coop-en kasuan zailtasunak handiagoak dira Fagor Ederlan Tafalla S.Coop-en baino, non kooperatibizazio prozesua bi talde indartsuren proposamenez burutzen den. Gainera, elkarrizketatuak dio langileen partetik

proiektu berria finantzatzeko tresna erabilgarriena langabeziaren kapitalizazio dela, aztertutako kasuetan ikusi ahal izan dugun moduan.

Marko legalak berreskurapen prozesuetan jar ditzakeen oztopoz galdetuta, elkarrizketatua ez dator bat bi sindikatuak defendatzen duten tesiarekin, hots, langileen ikuspuntutik legediak atzera egin duenaren ideiarekin. Bere ustez, legedia ez du atzera egin, eta oztopo legalak egon badaude ere, duela urte batzuk zeuden berdinak dira.

Beste zaitasunen artean, elkarrizketatuak dio gainditu beharreko beste oztopo handi bat filosofia aldaketa dela, hau da, enpresa bat forma juridiko konbentzional batetik kooperatiba batera bihurtzeak eragiten dituen aldaketa legalak barneratzea. Aztertu ditudan hiru enpresetan aipatu didaten zailtasunarekin bat egiten du.

Gainontzeko instituzioekin zein harreman duten hitz egitean elkarrizketatuak komentatu dit berreskurapen, kooperatibizazio zein kooperatiba berrien sorkuntzan ERKIDEk (Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza, Kontsumo eta Kreditu Kooperatiben Federazioa) eta finantziarioari lotuta ELKARGIk bezalako Elkarrenganako Garantia Elkarrekin garrantzi handia dutela.

5. ONDORIOAK

Gain honen inguruan aurretik nuen tesia berresteko aukera izan dut ikerketa lan honetan zehar: aurrera begira lanketa sakona egiteko aukera eskaintzen duen gai korapilatsu bezain interesgarria da enpresa berreskuratuen. Ikerketa hutsune nabarmena duen gaia izanik, zaila egin zait ikerketaren hasieran jorratu nahi nituen esparru guztiak lantzea eta sintetizatzea. Hala ere, lanaren hasieran nire buruari jarri nion helburua bete dut, Euskal Herrian eman diren hainbat berreskurapen eta kooperatibizazio prozesu barrutik ezagutzeko aukera izan dut, alegia. Gainera, langile klasearen interesen defentsa lanean diharduten sindikatuen iritziaren berri izateko aukera ere izan dut, baita kooperatiben sorreran laguntza teknikoa eskaintzen duen elkarte batena ere. Orokorrean esan dezaket beraz honelako prozesuetan ematen diren zailtasunak, hauek gainditzeko lanabesak eta arrakastarako beharrezkoak diren faktoreak ezagutu ahal izan ditudala, nolabaiteko bide orri bat zehazteko helburuz.

Sindikatuekin izandako solasaldiaren harira, gai honen inguruan estrategia sindikal bateratu baten falta nabarmena sumatu dut. Iruditu zait fabrikak langileen eta kapitalaren arteko guda zela izan beharrean sindikatuen arteko guda zela direla, langileen eskubideak hegemonikoki nork defendatuko dituen erabakitzeke lehia zelaia. Zoritxarrez, berreskuratze eta kooperatibizazio prozesuak ez daude lehia honetatik salbu, eta lanpostuen defentsan bezalako gai zentral batean ados jartzeko gai ez badira lanabes honek bere potentzialtasuna galdu dezake.

Gainera, ikerketaren amaieran nagoen honetan, konturatu naiz enpresa berreskurapenei ez zaiela aitortzen benetan duten eraginkortasuna. Iruditzen zait gizartearen zati handienera ez dela iristen honelako kasuen berri, eta ikerketa lanean honetan ikusi ahal den moduan, lanpostuen defentsarako oso aukera baliagarria da. Aurretik datozen garaiak ikusita gainera potentzialtasuna irabazi dezakeen lanabesa dela ere iruditzen zait, beraz dibulgazio tresna egokien bidez berreskurapen prozesuei merezi duten errekonozimendua eta zentraltasuna ematea eman beharreko aurrerapausoa dela irizten dut.

Zoritxarrez, bere lan indarra saltzea langile klaseak bere biziraupena bermatzeko duen zutaberik garrantzitsuenetako bat da. Lan postu hori galtzeak edo galtzeko arriskuan ikusteak ezinegon handia sor dezake norbanakoengan, hori dela eta, ezin dugu

ahaztu berreskurapen prozesuak lanabes erabilgarri diren arren oso prozesu dramatikoak izan daitezkeela, non plano humanoan izan dezakeen eragina oso handia izan daitekeen. Enpresa berreskuratuetan lan egiten duten elkarrizketatu guztiek samin handiz hitz egiten zuten prozesu horietaz.

Prozesu hauen zailtasunen arloari dagokionean, dudarik gabe orokorrean finantziazioa da gainditu behar duten oztoporik handiena. Honi lotuta, LABeko kideak mahai gainean jarri zuen eztabaida interesgarria berriro ere mahai gainean jarri nahiko nuke ondorioen atal honetan: Ekonomia Sozial Eraldatzailearen mugimendutik hausnarketa bat ireki beharko litzateke enpresa berreskuratuen finantziazioaren inguruan eta eraldaketa sozialerako hauek duten eraginkortasunaz, batez ere Europatik diru laguntzak iritsi daitezkeelako bestelako ekonomia eredu sozialago bat proposatzen duten enpresentzat. Mugimendu horren esku egon liteke diru laguntza horiek benetan eraldaketa soziala eragin dezaketen enpresa eredu alternatiboetara bideratzea, eta ez aurpegi atsegin baten atzean ezkututzen diren betiko enpresa kapitalistetara.

Azkenik, ikertutako enpresa guztietako langile ia denek aipatu duten beste zailtasunetako bat enpresa bat berreskuratu eta kooperatibizatzeak dakarren filosofia aldaketa da, batez ere langile horiek kultura kooperatiborik ez dutelako. Honen harira, eta prozesu hauen arrakastan paper garrantzitsua jokatzeko dutela ikusita, agian komenigarria litzateke instituzio publikoetatik laguntza ekonomikoak soilik bideratu beharrean formazio eta jarraipen egokietarako dispositiboren bat sortzea edo ahalbidetzea.

Funtsean, lan honetan ikusteko aukera izan dugun moduan enpresa berreskurapenak eta kooperatibizazio prozesuak lanabes oso eraginkorrak izan dira langile klasearentzat lanpostuak defendatzeko garaian, eta etorkizunera begira are eta erabilgarriagoak izan daitezke dagokien garrantzia eta zentraltasuna aitortzen badiegu. Oinarritik eta ezkerretik fenomeno honen inguruko hausnarketa egin eta eztabaidatzea dagokigu, etor daitezkeen ofentsibei hau bezalako lanabes egokiekin aurre egiteko.

6. BIBLIOGRAFIA

- Algans, L. R. (29 de 10 de 2016). Borroka garaia da. Obtenido de Borroka garaia da: <https://borrokagaraia.wordpress.com/2016/12/29/recuperacion-de-empresas-y-negociacion-colectiva-hacia-la-autogestion/>
- Albuquerque, P. P. (2003). Autogestión. En A. D. Cattani, *La otra economía* (págs. 39-46). Porto Alegre: Veraz.
- Bretos Fernández, I., & Errasti Amozarrain, A. (2017). La viabilidad de las cooperativas en la globalización: presiones degenerativas y nuevas estrategias de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón. *Revista Vasca de Economía Social* , 103-127.
- Bretos Fernández, I., & Errasti Fernández, A. (2016). Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. *CIRIEC*, 5-34.
- Castells, M. e. (2017). *Otra economía es posible. Cultura y economía en tiempos de crisis*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cuesta, A. (2014). *Elkartasuna eta autogestioa Grezian* . Bilbo: Manu Robles-Arangiz Institutua.
- Fajn, G. (2004). *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión*. . Amsterdam: International Institute os Social History.
- Llonch, P., & Busqueta, J. M. (2014). *Fre d'emergència*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Rebón, J. (2004). *Una empresa de trabajadores. Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas*. . Amsterdam: International Institute of Social History.
- Taifa, S. d. (2016). *La desposesión de la vida cotidiana*. Barcelona: Seminari d'economia crítica Taifa.
- Tarrow, S. G. (2012). *El poder en movimiento. Movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. . Madrid: Alianza Editorial.

Zubiaga, M. (2012). *Poder como hegemonía: contingencia y articulación*. Iruñea: Pamiela.

7. ERANSKINAK

7.1 LAB SINDIKATUAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

Elkarrizketa 2018ko maiatzaren 23an egin genuen LABen Igarako egoitzan. Elkarrizketatua Jokin Intsausti izan zen, eta Julen Zubeldiak ere parte hartu zuen. Solasaldia grabatu egin genuen, eta akta honetan elkarrizketa beraren transkripzioa eta bertan landutako ideia nagusiak jaso ditut.

ELKARRIZKETAREN TRANSKRIPZIOA

Aurkezpenak egin ondoren, Jokini lanaren nondik norakoak eta helburu nagusiak azaldu dizkiot. Hona hemen elkarrizketaren transkripzioa.

Eneko Amenabarro: Elkarrizketaren helburua zuek sindikatu gisa ezagutzen dituzuen enpresa berreskuratuen kasuak ezagutzea da; arrakasta izan duten kasuak eta bereziki porrot egin duten kasuak, aurkitutako oztopoak identifikatzeko.

Jokin Intsausti: Agian zehazteko, hasieran esan duzu kooperatiba bihurtu diren enpresa berreskuratua gutxi direla. Niri bi bururatsen zaizkit, Mondragon Taldera pasa zirenak, eta egia da eztabaidagarria dela hori zein puntaraino den berreskurapen kasu bat: formalki bai zeren eta langile horiek bazkide izatera pasatzen dira, baina egia da eztabaidagarria dela enpresa berreskuratu bati ezartzen dizkiogun ezaugarri horiek betetzen dituzten edo ez horrelako korporazio baten barruan sartzen den enpresa batek. Baina horrelako bi kasu gutxienez badaude. Gasteizko *Loramendi* enpresa da bat, S.L. bat zen eta MCCek, interesagatik, egiten zuen produktuagatik eta zeukan gaitasunagatik eskaintza bat egin zuen, dirua jarri zuen eta langile horiek kooperatibista izatera pasa ziren. Ezagutzen dudan beste kasua *Grumal* da; Azpeitian zegoen enpresa bat da, eta *Fagor Electrodomésticosek* erosi zuen. *Loramendi* oso ondo doa, MCC barruan dago, eta *Grumal* berriz Fagorrekin batera hondoratu zen. Hala ere egia da *Grumalen* errautsetatik beste S.A.L bat jaio dela, *Izei* izenekoa. Bi adibide horiek ezagutzen ditut. Gero beste bat ere badago, *Lacunza Calor Cooperativa*, Lakuntzako enpresa bat; nik ez du ezagutu prozesu hori, baina uste dut zuk aipatu dituzun ezaugarri horiek betetzen

dituela. Ez ezagutzatik diot, baina kooperatiba hau ez zen sartu Mondragonen, baizik eta langileek, ez dakit ze testuinguru eta baldintzetan, hartu zuten enpresa bat da. Kooperatiba bat egin zuten eta oso ondo doa.

E.A: Enpresa mota hauen zerrendarik baduzu?

J.I.: Bai, korreoz bidaliko dizkizut. Baina jakin nahi dudana da zer ezaugarri nahi dituzun aztertu, hau da, esaten badidazu berreskuratutakoetatik kooperatiba zeintzuk bihurtu diren jakin nahi duzula ba jarriko dizut; eta kontaktua eskatzen badidazu saiatuko gara lortzen. Denetan agian ez dauzkagu, agian batzuetan delegatuak dauzkagu edo agian gu izan ginen prozesua bera burutu genuenak... denetatik dago.

E.A: Lehen komentatu dizudan bezala, hasierako helburua kooperatiba bihurtu diren kasuak aztertzea zen, baina agian komeni zait denak ez izatea kooperatibizazio prozesuak, horrela mota hauetako berreskurapenak gutxiengoa direla ikusten badut hau ze arrazoigatik gertatzen den aztertu beharko dut.

J.I.: Kontua da, sindikatuak ere ez gara adituak prozesu hauetan, ez dagokigu guri edo tradizioz ez digute egotzi paper hori, seguruenik LABek daukan baliabideak ere mugatuak dira prozesu hauetan bultzatzaile edo sustatzaile izateko. Horrelako prozesuetan hasten garenean, eta ez dut zoriz esango baina ez da aurretik planeatutako prozesua, testuinguruak eta bilakaerak bultzatzen baikaitu, eta guk sindikatu gisa paper bat jokatzek arrisku bat hartzea suposatzen du. Hau da, ni baldin banaiz aholkulari paperetik edo sindikatu paperetik langileak prozesu honetara nolabait bide hartzera bultzatzen ni ari naiz nire eskutan bide horren gauzatzea ez dagoen bide batetarantz bultzatzen; eta horrek ekartzen du nik nire denbora galduko dudala baina zuk agian zure dirua galduko duzula edo zure soldata galduko duzula hilabete batzuetan, edo indemnizazio bat...Orduan, hori jakinda eta gainera esker gutxi jasotzen dugula baina kritika asko gaizki atera ezker, gu saiatzen gara ahal den neurrian arriskuak murrizten. Arriskuak gutxitze horretan dauzkagun aukeretatik S.A.L edo S.L.L dira langileentzako arrisku gutxien dauzkaten aukera juridikoak. Zergatik? Ze behin martxan jarrita proiektua gaizki joan ezker langabezia kobratzeko eskubidea dute langileek; langabezia kobratzeko eskubidea eta kaleratuak izanez gero FOGASA (Fondo de Garantia Salarial) kobratzeko eskubidea. Irizpide bakarra hori da. Gero egia da nire iritziz S.A.L bat egiteak badauzkala abantaila batzuk, eta horietako bat da sindikalgintzarako eskubidea izatea. Beste kontu bat da sindikatuek ze paper izan

beharko luketen horrelako prozesuetan aurrerantzean ere, baina niretzako hori abantaila bat da. Eta sindikatuak paper hori hartuko bagenu, ez bakarrik enpresa berreskuratuetan baizik eta gero etorkizuneko bilakaeran, orduan niretzeko elementu positibo bat gehiago izango litzateke, nolabait aurrerantzeko prozesu horretan paper bat izatea.

E.A: Bai, orain arte egin dudan bidean horrekin topatu naiz, sindikalgintza eta kooperatibismoaren arteko gatazka klasikoarekin.

Julen Zubeldia: Nik uste dut badela gatazka, baina beste aldetik ezaugarri legala ere badela. Bat hasten den lekuan bestearen funtzioa bukatzen da.

E.A: Gatazka esaten dudanean diot kooperatibismoak kapitala VS lana antagonismoa gainditzen dudanean agian sindikalgintzaren funtzioa bera amaitzen dela.

J.I: Hor gero berriz hasten da, bilakaerak segun eta zertara ematen duen, langile horiek, produkzio ondasunen jabe diren langile horiek hasten direnean beste langile batzuk kontratatzen beste baldintza batzuetan, berriz hasten da gatazka langile/jabe/bazkide eta gainontzeko langileen artean.

E.A: Berreskuratutako enpresen zenbat kasu ezagutzen dituzue?

J.I.: Nik pertsonalki 3-4 prozesutan hartu dut parte. Prozesua baldin bada aukerak aztertzea, martxan jartzeko aukera hori arakatzea, balizko sozietate hori gauzatzeko urratsak ematea...hori gehiagotan. Azkenekoa adibidez *Fagor Electrodomésticos*en kasuan, guk bi batzar egin genituen duela hilabete eta erdi honakoa planteatzen: aukera bat dago inbertitzaile bat etortzeko, prest zaudete S.A.L bat egiteko urratsak emateko gero balin eta etortzen bada erosle hori eta proiektua martxan jartzen badugu? Bide hori jorratu genuen, eta horrelakoak egin izan ditugu. Edo *Candyn* adibidez horrelako prozesu bat ere egin genuen. Gero ia sindikatuak historikoki, nik ezagutzen ditudanak eta daukadan zerrenda da batez ere sindikatuko jendeari galdetuta eta hauetako prozesu dezentetan parte hartu dugu. Gainera hor normalean askotan gertatzen da ordezkari sindikala izaten dela gero proiektu berriaren sustatzaile, azkenean langileek aukeratutako pertsona bat da, konfiantza duten pertsona bat, eta horregatik lidergo papera egiten du normalean. Orduan egia da perfilak kasu gehienetan oso antzekoak direla.

E.A: Historikoki tradizio luzeko fenomenoa al da Euskal Herrian enpresa berreskuratuen afera?

J.I: Gai honen inguruan ez dago ez bibliografiarik, ez daturik ezta estatistikarik ere, orduan egia da oso zaila dela hori zehaztea eta kuantifikatzea. Baina bai egia da nik ezagutzen dudanagatik egon direla bi momentu historiko non baloratu diren honelako prozesuak, batez ere S.A.L-*ei* dagokionean, kooperatibei dagokionean gutxiago. Batez ere bi momentuak izan dira batetik berregituratze industrialak eta 80. hamarkadako krisia eta bestetik azkeneko urte hauetako krisia. Nire iritziz ezaugarri oso diferenteekin, legediarekin lotuta batez ere. Nik uste dut hor aldaketa esanguratsua egon dela: lehen prozesuak askoz azkarragoak eta errazagoak ziren, batez ere langileek eskubide gehiago zituztelako eta aldiz gaur egun askoz konplikatua da. Ez dut teknizismoetan sartu nahi baina adibidez lehen bazegoen lege bat ordainketa etendurari zegokiona, eta hor, nolabait esatearren, langileek eskubide gehiago zeuzkaten beste hartzekodunek baino; alegia, ez zen berdina zuk 3 soldataren zorra edukitzea edo kobratu ez duen hornitzaile bat izatea. Zergatik? Ze langileek eskubidea zuten zor horren truke ondasunak hartzeko, orduan prozesua askoz errazagoa zen. *Derecho a la ejecución separada* deitzen zitzaien. Eta aldiz gaur egun, ez da jada berdindu direla zor guztiak, baizik eta lehentasuna dutenak dira ondasunen gain eskubideak dauzkatena, hau da, bankuak; eskandalu bat da, alegia. Azkenean bueltatzen gara burujabetza ezaren kontura eta inposatzen diguten legediaren kontura, ze azkenean legedi horrek markatzen duena da enpresa bat ixten denean ondasunekiko kobratzeko lehentasuna duena bankua dela, eta ez langileak. Orduan hor ia puskatzen da eta askoz zailagoa da langileek enpresa hartzea lehen baino. Gainera lehen enpresetako enkanteak epaitegian izaten ziren, publikoan...eta noski, langileek proiektu bat bazeukaten joan egiten ziren, ze ea ze inbertitzaile joaten den enpresa erostera eta gero Afrikara makinak txatarra modura saltzera. Gaur egun prozesua bestelakoa da, eskaintza administratzaileari korreoz ahal diozu bidali. Orduan nik aurkeztu dezaket proiektu bat 50 langileentzat eta aldiz Europako ez dakit ze txokotako enpresa batek %10 gehiago jartzen badu berarentzat da enpresa. Beraz testuinguru legala oso ezberdina da, nik uste du horrek asko markatu duela, eta horrek ere ekarri du enpresariak dena galtzen duten momentura arte eusten diotela enpresari; lehen agian errazagoa zen egoera korapilatzen zen momentuan bestelako planteamendu bat egitea, dena galduta zegoen momentura arte itxaron gabe beste aterabide bat proposatzea. Gaur egun zuku guztia atera arte eta bezero guztiak

galdu dituzun momentura arte ez dute askatzen. Gainera legeak markatzen dituen epeak eta hartzekodunen konkurtsoak prozesu guztia atzeratzea eragiten du, zaildu egiten du.

E.A: Orduan printzipioz zuentzako testuinguru legala izango zen lehen oztopo nagusia, marko legalaren bilakaera, alegia.

J.I.: Lehen aipatutako bi garaien arteko ezberdintasun nagusia nik uste dut hori dela.

E.A: Ezberdintasuna eta aldi berean oztopoa.

J.I.: Gaur egunean oztopo askoz gehiago ere badaude. Enpresarien jarrera batez ere, lehen esan dudana, 10 euro gehiagotatik beste inbertsio fondo bati enpresa saltzea nahiago izatea langileei saltzea baino. Nik ez dakit existitu den noizbait enpresari euskaldun jator figura hori, nik behintzat ez dut ezagutu. Orain gainera asuntia ez da enpresariak erabakitzen duena enpresa langileei uztea, enpresak aholkulari bat dauka eta aholkulari horri salmenta prezioaren portzentaje bat pagatzen diote, orduan balio duena dirua da, besterik ez.

J.Z: Gainera lehen aukera gutxiago zeuden enpresa saltzeko, orain globalizazioarekin errazagoa da.

J.I.: Hori da. Lehen zu ez zinen enteratzen zure herriko enpresari bat gaixo zegoela edo kanpora joan nahi zuela bizitzera edo...ez zen inor enteratzen, bakarrik bere ingurukoak eta bere langileak. Gaur egun, mundu globalizatu honetan jende guztiak daki, mundu mailako merkatuak kontrolatzen dituzten agenziaak daude, orduan momentuan dakite Europako ez dakit zein lekutan aukera hori dagoela enpresa bat erosteko. Zailtasunen barruan beste oztopo nagusietako bat nik uste dut finantziarioa dela. Enpresa berreskurapen prozesuetan zerbait berreskuratzen duzu, hau da, ez da zerotik hasten duzun proiektu bat baizik eta zurea ez zen ondasun bat, kapitalista batena, langileek berreskuratzeko prozesu bat da. Ondasun bat dago, interesa ondasun batean dago. Noski, horrek inbertsio bat egitea eskatzen du eta sektore batzuetan finantziario beharrak oso handiak dira. Honelako prozesuetan hori langileen poltsikotik ateratzen da. Hau da, hasierako inbertsio ez ezik, sektoreen araberako arazoak daude. Altzairutegi bat ezin dute erosi langileek adibidez, lehengo barra saltzerako dirutza jarri behar baitute. Eta horrek gainera arriskua dakar, arriskua gainera kontutan edukita ez daukagula banka publikorik sentikorra dena holako proiektuekiko. Azkenean honelako kasuetan garantiak eskatzen dituzte, eta S.A.L bat sortzeko normalean etxea hipotekatu behar

duzu. Gero egia da oso hilabete gutxitan hipoteka hori kentzeko aukera duzula ze zure langabezia sartzen baduzu hori kobratzen duzu. Beste arazoetako bat langileen arteko kohesio eza eta sindikatuen arteko kohesio eza da. Denak batera joanda, langile guztiak, aholkulari guztiak, sindikatu guztiak...berez prozesuak zailtasun asko badauzka, salaketak sartzen hasten bagara, arriskuez batzuk besteak baino gehiago hitz egiten, kontrakotasunak, baita demandak sartzen...zer esanik ez. Adibidez *Papresa*, Oreretako paper-fabrika, orain *Grupo Gallardo* dena; bere garaian *Papelera Española* zen, eta ordainketa etenduran ixteko zorian egon zen, eta langileek zeukaten zorraren truke akzioak eman zituzten. Prozesu horretan CCOO eta UGT sindikatuek beraien bi soldatak erreklamatu zituzten epaitegian eta esan zuten akordio hori sinatu zutenak, hau da, LAB eta ELAk fraude bat egin genuela eta beraiei zegokien diru bat ordaintzea eragozten ari ginela. 15 urte beranduago uste dut 70 milioi eurogatik saldu zela enpresa, eta horietatik 15 milioi langileek kobratu zituzten. Orain ikusita *pelotazo* itxura dauka, baina bere garaian firmatu zutean kartzela joateko arriskua izan zuten. Legediak markatzen du oso zaila dela enpresariaren adostasunik gabe enpresa zuk hartzea, beraz zuk ezin duzu enpresari bera salatu, adostasuna ezinezko bilakatzen baita. Orduan sindikatu batek jabea salatzen badu eta besteak ez, prozesua bera oso konplikatu izaten da. Normalean sindikatu bat baino gehiago dauden prozesuetan arazoak izaten ditugu horrekin. Eta zatiketa proiektua martxan jarri aurretik gertatzen bada, oso konplikatu izaten da ondo ateratzea.

E.A: Egia esan antzeman dut ekintza sindikal bateratu baten falta honelako kasuetan. Beraz zuk esan duzun moduan hori ere beste oztopo bat litzateke, hau da, geroz eta aktore gehiago inplikatu prozesuan, geroz eta zailagoa adostasun batera heltzea.

J.I.: Niri kasu zehatz batzuetan pasatu zait, ez soilik bidearekin bat ez egitea, baizik eta zenbait sindikatuk beren burua prozesu hauetatik kanpo kokatzea, definizioz euren burua prozesu hauen aurka kokatzea, alegia.

E.A: Oztopoak alde batera utzita, arrakasta izan duten kasuak zergatik joan dira ondo? Ze faktoreen konfluentzia eman behar da prozesu bat ondo joateko?

J.I.: Oinarria da azkenean merkatu ekonomia baten lehiatzeko proiektua errentagarria eta bideragarria izatea ezinbestekoa da, hori gabe beste guztia alperrik da. Kohesioa, lidergoa, bidea zein den argi edukitzea, enpresariak berak, indarrez eta halabeharrez edo

borondatez bide ematea proiektuari, instituzioen inplikazioa lortzea...nik hauek aipatuko nituzke.

E.A: Instituzioak aipatu dituzula, orokorrean ze jarrera izaten dute honelako prozesuen aurrean?

J.I.: Honelako prozesuak batzuetan oso istorio politean amaitzen dira, baina hasieran oso gogorak izaten dira, langileak oso egoera txarrean egoten baitira, haserre, zorrak pilatuta, bizitza laborala kolokan, adin kritikoan... honen aurrean instituzioek ihes egiten dute. Prozesua ondo atera ezkeron normalean inaugurazio argazkira etortzen dira. Kasu batzuetan ere salatu izan dugu boikota, politikoki ez zitzaielako errentagarria ateratzen enpresa aurrera joatea; *Candyren* kasuan pasatu zen adibidez. Egia da proiektua ez zegoela %100 ziurtatuta, baina bazeuden aukerak, produktua bazegoen, inbertitzaileak ere bai, gainera arau batzuk ere adostu genituen...eta erabaki politiko bategatik boikota egin zuten. Kuriooa da ze Jaurlaritzaren partetik batez ere eta baita Diputazioaren partetik parte-hartzearen sekulako apologia egiten dute, marketin kanpaina hutsa nire iritziz; teoriarik sustatzen dituzte honelako parte-hartze prozesuak, baina gero adibidez LAMPAR diru-laguntza ikusten badugu, honelako enpresak saritzeko laguntza, enpresa bakarra saritu dutela ikus dezakegu, eta enpresa horretan jabeak bi enpresari dira, formalki S.A.L bat da, baina hori da beste eztabaida, askotan jabetza ez da nahikoa, askotan instrumentala baita. Adibidez oso sinbolikoa da Diputazioak azken urtean nola aldatu duen aurreko legealdian onartutako arau fiskal bat: enpresari batek bere langileei akzioak saltzen bazizkien halako hobari batzuk ematen zitzaizkion enpresariari bide hau bultzatzeko, langile guztiei aukera hori emateko baldintzarekin. EAJak hori aldatu egin zuen aurreko urtean eta jada ez da beharrezkoa eskaintza langile guztiei egitea; azken finean bultzatzen ari direna da zuzendaritzako kideek hartzea honelako prozesuak.

E.A: Orduan orokorrean inplikazio eza dago instituzioen partetik, eta inplikazioa dagoenean gehiago negatiboa positiboa baino. Oztopo gehiago jartzen dituzte kooperatibizazio prozesuak direnean S.A.L bilakaerak direnean baino?

J.I.: Nik ez nituzke ezberdinduko.

E.A: Zuen iritziz prozesu hauen onbiderako beharrezkoa da aliantza sozialak sortzea, hau da, gatazka fabrikatik kanpo eramatea gizarte mugimenduen zein bestelako aktore sozialen inplikazioa lortzeko?

J.I.: Bai, nik uste dut hori klabetako bat dela; baina aldi berean horrek berreskuratutako enpresa kapitalista beste itxura batekin ez izatea exijitzen du. Hau da, benetan enpresa sozial bat bada, teorian horrek ongizate bat ekarriko dio lurraldeari. Orduan bi norabidetako aliantza bat izan behar da, bi norabideetan konpromisoak eskatuko dituen aliantza bat. Hau da, niretzako ez da berdina herrian bertako jendeak jabetza duen enpresa bat izatea edo Japoneko multinazional baten enpresa bat izatea. Baina ni langileek baldintza batzuk izateko, udaletxeak laguntzeko, abantaila jakin batzuk izateko...manifestaziora joango naizen bezala, era berean eskatuko dut beraiek beste baldintza batzuk betetzea, ekoizpen ereduaren inguruan, hornitzaileak bertakoak izatea, enpresa hazten bada beste langile batzuk ez esplotatzea...ezaugarri batzuk bete beharko lituzke. Hori ez dakit nola zirtatu daitekeen, baina arazoa hor sor daiteke, izenak ez baitu izana ekartzen. Gauza bat da formalki eredu bat izatea, baina gero hor milaka tranpa egin daitezke. Badaude enpresa instrumentalak non bi pertsonak agintzen duten, badaude enpresariak beraiek sortutako S.A.L.ak arau jakin batzuekin multinazionalen mesedetara lan egiteko, hornitzaile azpikontratatu moduan... Bi funtzioak bete behar dira: formalki izateaz gain, ezaugarri batzuk ere bete behar dira. Gainera kuriozoso da ze enpresa berreskuratuez hitz egiten dugunean langileek berreskuratutakoez ari gara beti, baina adibidez badaude bi enpresa Lea-Artibaien, pixka bat esajeratuta, kapitalak berreskuratu dituenak. Hau da, S.L edo S.Ak ziren langileek hartu zituztenean, ondoren hazi egin dira pila bat, gaur egun bakoitzean 150 langilea izatera iritsi arte, eta hasierako printzipio horien arabera funtzionatzen jarraitu beharrean, langile guztiei jabetzan sartzeko aukera ematen, funtzionamendu demokratiko baten bidez lan egiten...gauzak ondo joan eta hazi direnean S.L. bihurtu dute. *Ebaki eta Losal* dira enpresa horiek.

E.A: Testuinguruari dagokionean, ze garaitan ematen dira honelako prozesuak?

J.I.: Normalean krisi garaitean ematen diren prozesuak diren arren, badira egoera ezberdin edo berezietan ematen diren prozesuak ere, miseria edo behar urgenteen ondorioz sortzen ez diren kasuak, alegia, baizik eta aukera berriak ireki direlako. Kasu hauen artean badira batzuk Mondragon Taldeak erositakoak; hor abantaila nagusia da talde honek baduela gaitasuna dirua mahai gainean jartzeko, hau da, proiektua finantzatzeko. Eztabaidak eztabaida, egia da industriatik haratago horrelako proiektuak martxan jartzeko gaitasuna lortu dutela. Bestetik, judizialki enpresariak lapurreta egin duela frogatzen denean sortu dira beste horrelako kasuak: ondo doan enpresa bat, jabea dirua desbideratzen harrapatzen dute, epaiketan errudun atera da eta azkenik langileak

enpresa hartu dute. Enpresetan gertatzen diren lege aldaketan eraginez ere ireki izan dira berreskurapen prozesuak, langileen kontzesionario bat hartu zutenekoa datorkit burura: jabeak Europa mailan bere arauak aldatu zituen eta ondorioz X metrotik bera ezin zuten mantendu, ixtea edo saltzea beste aukerarik ez zegoela langileei beraiei saldu zitzaientzen enpresa. Horrelako kasuak aztertzea interesgarria da ondo doazen enpresak baitira, baina horrelako kasuak gertatzen dira edo ezinezkoa da langileei saltzea. Zergatik? Merkatuan prezio hobea lortzen duzulako.

E.A: Eta orokorrean ezagutzen dituzuen enpresa berreskuratu kasuek zein ezaugarri komun dituzte? Neurriaz, sektoreaz...ari naiz.

J.I.: Ondasun bati lotutakoak, hau da, berreskuratzen baduzu zerbait berreskuratu behar duzu, marka bat, makina batzuk, bezero batzuk...zerbait interesgarria egon behar da, naiz eta galtzar egon, kasu gehienetan pasatzen den bezala. Normalean txikiak izaten dira, eta ezaugarri hori lotuta dago finantziario beharrekin. Proiektu dependienteak izaten dira gainera, hau da, lotuta izan behar duzu nori saldu behar diozun produktua; horretarako lotuta izan behar duzu saltzeko esparru bat, merkatu bat, bezeroekin kontratu batzuk...gainera, normalean dependentzia hau multinazionalerik ematen da. Nahiz eta zuk borondate onenarekin jokatu, egoera horrek zure ekimena lotzen du. Proiektu hilak edo hiltzorian daudenak izaten dira ia denak. Nik askotan galdetzen diet langileei: ados, zuk ekonomiaz edo administrazioaz ez dakizu ezer, baina azaldu zergatik orain arte ez zenuten dirurik irabazten, are gehiago, dirua galtzen zenuten eta zergatik orain zuek enpresa hartzean aurrera egingo duen. Momentu horretan ondorioztatzen duzu kudeaketa txarra egon dela edo lapurreta egon dela, bestela oso zaila da. Normalean kudeaketa txarra izaten da, hau da, erabaki okerrak, zorrak pilatzea edo enpresatik dirua lapurtzea. Teorian, kudeaketa manualetan azaltzen den enpresa kudeaketa eman bada, ezinezkoa da; gerentearen soldata edo jabeen dibidenduak kentzeagatik soilik proiektuak ez du aurrera egiten.

J.Z: Eta sektoreari dagokionean, industria enpresak?

J.I.: Bai, baina berreskuratutako enpresak direlako, hau da, nik diru bat ordaintzen dizut zerbait eskuratu behar dudalako. Zerbitzuen sektorean ez da egiten hirugarrenengo bati dirua ordaindu beharrean zuzenean zure proiektua egiten duzulako, hau da, normalean marka bat, ondasun bat...berreskuratzen da. Sektoreari dagokionean, batez ere azpi-

kontratazioak eta metalarekin lotutako jarduerak normalean, lan esku nahiko intentsiboa dutenak, industria laguntzaile edo osagarria deritzona, alegia.

E.A: Enpresa handien hornitzaile gisa funtzionatzen duten enpresak, beraz.

J.I.: Bai, normalean bai. Gero badira beste bilakaera bat izan dutenak, Lazkaoko *Leberri* adibidez; makina-erreminta enpresa bat da, bilakaera oso ona izan duena, baina salbuespenak dira. Enpresa komite oso kohesionatua zuen, eta jabea beti kexu zen enpresa egoera txarrean zegoela, orduan langileek, presio bidez, enpresa uztea lortu zuten. Orduetik sekulako bilakaera izan du, baina esan bezala salbuespenak dira.

E.A: Termino orokorragotan hitz eginda, zuek sindikatu bezala eraldaketa sozialerako lanabes eraginkor bezala ikusten dituzue berreskurapen prozesuak?

J.I.: Bai, nik uste dut hori dela sindikatuak egindako azken hausnarketa, XXI. mendean sindikalgintzak zer demontre egin behar duen, alegia. Nik uste dut kritika bat egin genuela, ez soilik LABen ibilbideari baizik eta sindikalgintzaren ibilbideari orokorrean, langileria osatzen zuen pertsona multzoa gero eta anitzagoa eta ezberdinagoa zela ikusiz eta ohartaraziz subjektua bera berrosatzeko ez ginela gai, sekulako ofentsiba baten testuinguruan. Ez ginen gai nahi genuen eraginkortasun puntu horretara iristeko. Orduan, irakurketa horretan, langileriaren subjektua berrosatzeko irakurketan elementu ezberdinak sartzen genituen, eta adibidez kooperatibak eta horrelako inizatibak guk definitzen dugun eraldaketa sozial horretan sartzen genituen. Eta egia da guk hor arazo bat daukagula, ze hor gure papera 0 momentuan bukatzen da normalean, hau da, guk gero ez dugu eragiteko gaitasunik; sorburuan faktore determinantea izan gaitzeko egoerak hala behartu gaituelako, baina gero ibilbidean ez daukagu paperik. Orduan nik uste du baietz, elementu oso inportantea izan behar direla, baina hori ezin da gelditu sindikatuen gain; guk paper askoz handiagoa izan behar dugu, eta bilakaeran ere nik uste parte izan behar garela izan sindikatuaren izenarekin edo beste izen batekin, baina hala ere eragileak behar dira ondoren enpresa izan nahi zuten hori izatea bermatzeko, denborarekin hori bermatuko dutenak eta kanpotik hori bultzatuko dutenak. Nik uste dut hausnarketa askoz zabalagoa izan behar dela, herri bezala egin behar dugula: instituzioek izan behar dute paper bat, kooperatibismoak ere izan behar du paper bat, bai Ekonomia Sozial Eraldatzaileak baina baita Mondragon Taldeak ere; sentitzen dut baina azken honek ezin dut pieza bat Txinatik erosi Oiartzunen baina euro bat merkeagoa delako, edo ez da berdina kooperatiba bati edo S.A.L bati erosi edo multinazional bati

erostea. Hor elkar aliantzak sortzea ezinbestekoa da, sektore produktiboan ere bai; joko horretan Mondragonek paper zentrala izan behar du. Sindikatuen eta kooperatiben barrera hori puskatzea ere ezinbestekoa da. *Fagor Electrodomésticos*en kasua oso esanguratsua izan da; LABek langile guztien eskubideak defendatzeko helegite bat aurkeztu zuen epaitegian, eta MCC oraindik ez da bildu formalki gurekin auziari buruz hitz egiteko. Guk esan genuen: saritu dadila etortzen den inbertitzailea, sortzen den lanpostu bakoitzeko, izan kooperatibista ala ez. Ideia honekin ELAekin sekulako eztabaida izan genuen, ez baitzuen onartu klausula hori sartzea, bazkide ez ziren lanpostuak bermatzea soilik eskatu baitzuen. Guk saiakerak egin ditugu naiz eta jakin oso mundu urrunak eta arrotzak direla, baina ez du ezertarako balio guk bide hau bultzatzea gero iristen bada puntu bat non esaten den, niri esan didate: mila esker, asko lagundu diguzu, baina ia ez da beharrezkoa sindikatua. Noiz behar da sindikatua? Beste pertsona bat sartzen denean, delegatu eredugarri eta borrokalaria izan dena, enpresari esplotatzaile bihurtzen denean. Bide horretan, enpresa ereduaren inguruko adostasun bat behar dugu, hau da, hastapenetan inork ez du izan nahi enpresaria, eta are gutxiago enpresari esplotatzailea, ze sekulako marroia daukaten gizajo batzuk dira, ez dakitenak non lan egingo duten hemendik bi hilabetera. Hasierako unea hori da: niri berdin zait dibidenduak egongo diren, berriak ze baldintzatan sartuko diren...nik nahi dudana lanpostu bat da. Hor guk LAB bezala planteamendu konplikatua bat aurkeztea, hau da, arau batzuk ezartzea etorkizuneko langileen baldintzen inguruan, irabazien inguruan...sekulako arazoak dauden hasierako une batean arazo bat gehiago jartzea da, eta gainera aldebakartasunez egin behar da ze ez dago horren inguruko adostasunik. Hori argitzea beharrezkoa da. Adibide bat jartzeagatik *CAF* enpresa aipatuko dut: ez da langileen enpresa bat, baina akzioen %27 inguru dauzkate. Kanpotik ikusita zer dira *CAF*eko langileak? Pribilegiatu batzuk. Lan baldintza hobeak dauzkate, soldata hobeak eta gainera jubilatzen direnean sekulako dirutza eramaten dute etxera. Gainera kexatu egiten dira fiskalki ez dakit zer ordaindu behar dutelako. Gu duela bi urte komitean akziodun diren horientzako eskubide galera bat aritu ginen eztabaidatzen, hau da, gutxiago kobratzea eta trukean akzio gehiago erostea, langileek akzio gehiago edukitzea ziurtatzeko eta jabetzaren %50a baino gehiago Euskal Herrian geratzeko. Izan ere, *CAF*en gertatu ahal dena da edozein momentutan Qatarreko jabe batek enpresa erostea eta Beasainen ez produzitzea erabakitzea. Noski, oso zaila da, ze guk planteatzen genuena zen zuk hemendik bi urtera 25.000 euro kobratu beharrean 15.000 kobratuko dituzula; filosofiaz bai, baina gero praktikan ea zein dagoen prest euro horiei uko

egiteko. Zein da hor arazoa nire ustez? 0 momentuan, non CAFekoak ez ziren pribilegiatuak baizik eta oso egora txarra pasatzen ari ziren langileak, zeuden arazo guztiekin eta eredurik ez zegoelako inori ez zitzaion bururatu honakoa: akzioak hartuko ditugu, baina ez espekulatzeko edo bakoitzak poltsikora eramateko baizik eta geroz eta akzio gehiago izateko eta bide batez jabetza ziurtatzeko, guztiontzako lanpostu bat nahi dugulako. Garai hartan ez zegoen horrelako eredurik, eta gaur ere ez dago. Momentu hartako langileak, orain jubilatzen ari direnak eta sekulako meritua daukatenak gaurko lan baldintzak euren borrokari esker lortu zituztelako, bere garaian prest egongo ziren horretarako, baina ez zegoen eredurik. Horregatik nik uste dut sorburu horretan planteatu behar direla arauak edo ereduak ziurtatuko dutenak geroko ibilbidea printzipio jakin batzuen arabera izango dela, eta nik uste dut gainera hori saritu egin behar dela instituzioen partetik, herriaren partetik eta kooperatibismoaren partetik.

J.Z: Jokinek aipatu duen prozesu horren baitan guk sindikalismoaren bilakaera arakatu dugu eta gure eredu propiotik eraldaketa sozialerako sindikalismoak ze paper jokutzen duen planteatu dugu. Egia da gaur egun sortzen ari direla beste kooperatiba eredu batzuk Ekonomia Sozial Eraldatzailearen klabeen, kooperatiba txikiak, normalean ez prozesu industrialei lotuak...agian beraien gaitasun biderkatzailea bai ekonomian eta bai jendartean txikiagoa dutenak, baina beste balore eta proiektu politiko batekin sortu direnak. Behar bada, kooperatiba industrial horien jatorrian egon ziren antzeko baloreak, gainera beraien zonalde edo lurraldean eragin positiboa izan zuten bai euskalgintzan, bai ikastolen sorreran...ez kooperatibistek bakarrik modu pertsonalean, baizik eta kooperatibek elkarre moduan, finantziario erari dagokionean eta abar. Baina gure iritziz, guk etengabe gure buruaren azterketa egin dugun bezala eta etengabe egin behar dugun bezala, kooperatibismoak mugimendu bezala ere egin behar du, ze eraldaketa sozialerako aktibo bat edo subjektu bat izan daiteke, baina ikusi duguna da azkenean gotortuta dagoela ongizate pertsonal edo partikular baten proiektura. Nik uste dut badela momentua, politikoki, sozialki eta ekonomikoki behar handia dagoelako, beste horizonte politiko batzuk markatzeko; bide horretan guk kooperatiba handi horiek soilik beste aldean aurkitzen ditugu, eta horrek kezkatzen gaitu. Guk egin dugu prozesua, eta egin behar dugu, etengabe kezkatuta gaudelako egin behar dugunarekin, herriarekiko eta pertsonen bizitzekiko erantzukizun sozial bat dugula pentsatzen dugulako. Bizitza eta lan baldintzekiko denak izan behar dugu erantzukizuna, horregatik ikusten dugu eraginkorrak izan daitezkeela. Gainera guk langileen hitza, erabakia,

ahalduntzea eta boterea bultzatzen ditugu, eta horietako ezaugarri batzuk edo denak eman daitezke kooperatibetan, baina pentsatzen dugu etengabeko autokritika, berrikustea eta inplikazio sozial eta politikoa beharrezkoa dela. Horrela, Jokinek aipatu duen jarrera horretan, hau da, “orain ia ez zaitut behar” horretan ikusten dena da larritasun egoera batean erabiltzen den eredu bat dela aterabide bat lortzeko; baina beste eredu batera bilakatzeko eta eraldaketa sozialerako eraginkorra izateko mentalitate horrek ez du balio. Beste plano batean eta etor daitezkeen langileekin, nire inguru hurbilean, nire herrian, nire eskualdean, Euskal Herrian beste paper bat eta beste jarrera bat izan behar dut, ze ez da posible pentsio sistema porrotera joaten denean gu kalera ateratzea pentsionistekin batera eta kooperatibistek esatea beste plano batean daudela. Orduan, kooperatibismoa edo kooperatibistak eraldaketa sozialerako subjektu eraginkorra badira horrela konfiguratu behar dira, eta subjektuaren berrosatze horretan gure lanaz bizi garen guztien eta beraz beste eredu bat nahi dugun artean elkarriketarako eta lankidetzarako subjektu bat izan nahi genuke guk.

E.A: Nik uste dut oso hegemonikoa dela Euskal Herrian MCCren eredu kooperatibo neoliberal eta indibidualista; finean, eta zuk esan duzun moduan, ongizate pertsonalera bideratutako eredu. Horrek askotan beste errealitate paralelo batean bizi direnaren itxura eman dezake, burbuila batean, inongo inplikazio sozial eta politikorik gabe.

J.Z: Baina egia da mundu mailan miretsiak direla; niri horrek gutxienez esaten didana da badagoela zerbait erabilgarria dena. Guretzako askotan beste edozein multinazional bezalakoak dira gauza askotan, baina badaude elementu batzuk desberdinak direnak eta guk aitortzen dizkiogunak. Beraz, honetan bilakatu dira, baina hasieran bazegoen asmo bat eta oinarri bat, orduan egon daiteke salbatzeko aukeraren bat. Jokinek lehen aipatu du beste modu batean, munduan adibide bakarra da dimentsio hauetako kooperatiba industrial sortu duena. Zerbaitetan asmatu dute, baina gero joan dira eredu indibidual, kapitalista eta neoliberal horretara; baina badago zerbait erabilgarria hor beste eredu baterako.

E.A: Amaitzen joateko, ez dakit beste ondoriorik edo aipatu nahi duzun.

J.I.: Etorkizunera begira, nik uste dut aldeko olatua badatorrela nahiz eta legedia aurka izan, batetik Europatik bultzatzen ari delako Ekonomia Soziala, nahiz eta badakigun zer den Europa, baina ari dira neurriak hartzen hori sustatzeko, eta neurriak diodanean

diruaz eta finantziazioaz ari naiz. Lortu behar dena da diru hori ondo erabiltzea, ezin dena izan da eskaintza bat non ni kapitalista bat naizen, tranpa egin eta S.A.L bat sortuko dudan kontratu batean jarriz langileei utzitako akzioak nireak direla eta dirua kobratuko dudan. Horrelako kasuak ez dira zientzia-fikziozkoak, horrelakoak badaude Euskal Herrian. Horregatik, olatua aldekoa da finantziazioa eta aukerak egongo direlako; finantziazioa dagoelako egongo dira aukerak, baina baita ongizate estatua txikitzen ari direlako eta daukan bilakaeragatik. Horrek ere aukera emango dio Ekonomia Sozialari krisi testuinguruan eta langabeziaren hazkundean eredu alternatiboak jorratzeko. Digitalizazioaren kontua ere hor dago, izan ere industriaren digitalizazioarekin seguruenez prekarietate eredu berriak sortuko dira, sortzen ari dira ia, baina horrek ere ekartzen du herri bezala Euskal Herriak pertsonen jakintza izango badu lehiatzeko pertsona horiek ere aukera izango dutela geroz eta gehiago beraiek antolatzeke; multinazionalen menpeko izatetik agian beste proiektu berriak sortu daitezke mundu digitalizatu horretan. Nik uste dut hor eremu berri bat sortzen dela. Gero badago beste elementu bat oso inportantea, eta ematen du instituzioak ere orain konturatzen ari direla, enpresen errotzea dena. Bertako industria geroz eta hein handiago batean kanpoko kapitalaren esku dago, kanpoko inbertsio fondoek esku. Nola aurre egiten diogu horri? Hori da klabeetako bat, bertakoen esku egotea bertako industria, bertako langileen eskuetan egotea. Elementu hauen arabera sortuko dira aukera berriak eta nik uste du Mondragonek izan behar duela paper bat hor. Egin diezaiokegun oparirik ederra da esatea “ez, hauek neoliberalak dira”. Ez, Mondragonek ardura bat dauka. Arizmendiarrietaren dokumentala orain estreinatzen duzue, printzipio horiek jartzen dituzue zuen medailan eta zuen *marketingean*, ba goazen horri heltzea eta goazen ikustea nola eraldatzen zareten zuek eta nola jokatzen duzuen paper bat guzti honetan, ze sekulako gaitasuna du. Mondragonek parte hartzea honelako prozesu batean, honelako paper bat hartzea esanez “gu izango gera bultzatuko dugunak eta dinamizatuko dugunak horrelako mugimendu bat” sekulako aukerak emango lizkioke. Enpresa sareak, elkarlanak... bai eta beraien interes korporatiboentzako, lehiarako Euskal Herrian beraiekin eta beraientzat lan egingo duen industria sare bat izateak kompetitiboki sekulako abantaila izango litzateke. Orduan nik uste dut elementu guzti horiek aukera berriak ekartzen dituztela horrelako prozesuetarako.

7.2 ELA SINDIKATUAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

2018ko maiatzaren 7an Bilboko ELAren egoitza nagusian burututako elkarrizketa. Elkarrizketatua Aitor Altuna izan zen, Markel Lasak ere parte hartu zuelarik. Aitorrek nahiago izan zuen elkarrizketa ez grabatzea, beraz ideia nagusiak ondoko akta honetan jaso ditut.

JASOTAKO IDEIA NAGUSIAK

Aitor Altunak bere ibilbide guztian 60 bat enpresa berreskurapenetan hartu du parte; bere ustez, prozesu hauetan garrantzitsuena ez da prozesuaren bilakaeraren forma juridikoa. Halaber, enpresaren jasangarritasuna ezinbestekoa da hau berreskuratzeko garaian.

Aitorrek urte ugari daramatza negoziazio kolektiboaren arloan, eta bere ustez esparru honetan langileen informaziorako eskubidea bermatzea oso garrantzitsua da.

Zergatik berreskuratzen dira enpresa ertainak edo txikiak soilik? 80-90. hamarkadetan laguntza handiagoak zeuden Estatuaren partetik enpresak sortzeko garaian orain baino. Berreskuratzen diren enpresen artean, gehienak txikiak dira, ia bazterrekoak, normalean enpresa handien hornitzaileak direnak.

Lege Konkurtsalak okerrera egin du (enpresa berreskurapenen arloari dagokionean) sistema neoliberalak egitura politikoak baldintzatzeko gaitasun gero eta handiagoa duen heinean.

Berreskurapen prozesuetan oztopo nagusia aktoreen aniztasuna eta hauen arteko interes konfliktoak dira.

Instituzio publikoek ez dute eredu bat bera ere sustatzen berreskurapen prozesuetan, izan kooperatiba zein elkarte laboral bat. Hala ere, Aitorren ustez 80. hamarkadan sentsibilizazio gehiago zegoen enpleguaren inguruan instituzioen partetik.

Sindikalismoaren eta kooperatibismoaren arteko gatazkari erreferentzia ere egin dio Aitorrek. Elkarrizketatuak ez du bigarren fenomenoan sinesten enpresa berreskuratzeko garaian ez hau antolatzekeo garaian ere.

Berreskurapen prozesuak arrakasta izateko beharrezkoa da bertan parte hartzen duen “atal politikoa” ados egotea, hau da, Eusko Jaurlaritza, Segurtasun Soziala, ogasuna...prozesuarekin bat etortzea.

Amaieran, Aitorrek garrantzi handia eman dio “subrogación de la deuda” delakoari, prozesu hauetan ezinbesteko kontzeptua dela aipatu du, beraz lanean kontutan edukitzeko gomendatu dit.

7.3 LEBERRI S.COOP ENPRESAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

Elkarrizketa ekainaren 22an egin genuen *Leberri S.Coop* enpresaren Lazkaoko egoitzan. Elkarrizketatua bertako langilea den Manuel Mendizabal izan zen. Solasaldia grabatua izan zen, beraz jarraian doana elkarrizketaren transkripzioa da.

ELKARRIZKETAREN TRANSKRIPZIOA

Manueli nire lanaren nondik norakoak eta elkarrizketaren helburuak azaldu eta segidan elkarrizketarekin hasi ginen. Hona hemen transkripzioa.

Eneko Amenabarro: Hasteko eta aurkezpen moduan, zer da *Leberri S.Coop*? Zein da bere jarduna? Zenbat langile dauzka?

Manuel Mendizabal: *Leberri S.Coop* eraikuntza elektromagnetikoak egiten zituen *Construcciones Electromecánicas Letag* (Lasa eta Garmendia bazkide sortzaileen inisialetatik sortua,) ormaiztegiarraren oinordekoa da. Betidanik, agian hasieran ez hain bete betean, korrante alternoko makinaria birakarietara dedikatu da. Ez ditugu makinaria handiak egiten, nahiz eta etorkizunera begira bilakaera hori izatea gustatuko litzaiguen. Hala ere, makina txiki-ertainak egitea ahalbidetzen digun merkatu-nitxo bat dugu. *Leberrik* komertzializatzen duen *Letag* marka horren makinarien artean esmeriladorak, leuntzaileak, haizagailu xurgatzaileak, motorrak, alternadoreak...aurkitu ditzakegu; ikus dezakezun moduan, egiten ditugun produktuen aukera nahiko zabala da. Gainera, produktu bakoitzaren barruan ere aniztasuna altua da. Produktu horietako bakoitza berezia da, *Letagen* ez baitugu katean produzitzen, produkzio mota horrek gaitasun askoz handiagoa duten enpresekin lehiatzera eramango bailiguke, enpresaren biziraupena arriskuan jarritz; horren aurrean, kalitate handiko produktuen aldeko apustua

egin izan dugu beti, eta horrek sektorearen errekonozimendua eman digu. Halaber, sektore ezberdinetara bideratzen dugu gure produkzioa, bakarrera bideratu izan bagenu, eraikuntzara adibidez, ez baikinen hemen izango oraindik. Hau horrela, eraikuntza sektorearentzako lan egiten dugu noski, garabietara bideratuta batik bat, *Jasorentzako* adibidez; esmeriladora eta leuntzaileak ia tailer guztietan aurki ditzakegu, beraz, hornitzaile industrial arrunt baten lana ere egiten dugu; ontzi-industriarentzako ere lan egiten dugu, barkuentzako motorrak produzitzen, trenen eraikuntzan ere bagaude, paper-fabriketan ere bai...informazio guzti hau gure web orrian aurki dezakezu grafikoki. Produktu aukera zabala sortu arren, denek dute ezaugarri komun bat: motorren bat izatea. Aukera horrek, esan bezala, sektore ugartan egoteko gaitasuna ematen digu; horrela, sektoreen bat gaizki joan ezker, besteen egoera onaz baliatu gaitzke biziraupena bermatzeko. Beraz, sektore batetara bakarrik bideratzeak daukan arriskuaz jabetuta, produktu ezberdinak egiteko apustuan egin dugu.

E.A.: Zein urtetan sortu zen *Letag*? Eta zein urtetan eman zen kooperatibizazio prozesua?

M.M.: Uste dut *Letag* 1955. urtean sortu zela, eta produkzioa 2012ko irailean eten zuen, 2008ko krisiaren ondorioz. Hartzekodunen konkurtso egoeran sartu zen, baina ez zuen prozesua igaro, eta beraz ixteko irizpena dago. *Leberri*, nahiz eta lehenago sortzen den, 2013ko otsailean hasten da produzitzen. 4 hilabetez egon izan behar ginen produzitu gabe alegia, epaileen, aholkularien...lana dela eta. Prozesu horretan langileak erdi erdian gelditu ginen, lan egin nahian baina ezin, bezeroak zain daudelarik. Prozesu gogorra izan zen hura, horrelako egoera batek aspektu humanoan dakarren sufrikarioaz gain.

E.A.: Beraz, aurreko enpresa krisi baten testuinguruan itxi zen, kiebra egoera baten ondorioz. Ze momentutan erabaki zenuten kooperatibizazioaren bidea hartzea?

M.M.: *Letag* markak beti izan du errekonozimendua bezeroen partetik, eta horietako askok animatzen ziguten produkzioarekin jarraitzera, batzuk laguntza eskainiz gainera, hartzekodunen eta hornitzaileen konfiantza berreskuratzeko helburuz, *Letagek* bere galbidean hainbat zorra utzi baitzituen hornitzaile batzuekin, instituzioekin, bankuekin...izan ere, izena aldatu arren (*Leberri* izena *Letag* berritik dator) guk *Letag* marka komertzializatzen jarraitzen dugu, merkatuak hala ezagutzen baitu, nahiz eta izen

berria ere lekua hartzen joango den. Bezero batzuk, gaurko egunez ere *Letag* produktuez galdetzen digute enpresara deitzen dutenean, beraz pentsa.

E.A.: Esan didazu bezero batzuek ekonomikoki ere lagundu zizutela kooperatibizazio prozesuan.

M.M.: Bai, beraien makinak sortzeko erabiltzen ditugun lehengaien erosketaren zati bat finantzatzen lagundu ziguten.

E.A.: Ez dut uste oso ohikoa denik.

M.M.: Ba hala izan zen. Gure produkzioan erabiltzen ditugun lehengaiak garestiak dira, kapital inbertsio handia eskatzen du. Hasierako prozesuan laguntzeko prest zeuden bezero horiek nolabait esatearren gure makinaren beharrez zeuden, ez baita erreza merkatuan gure produktuek eskaintzen duten fidagarritasuna aurkitzea, batez ere gure lehiakideak merkatu txinatarrean badaude, adibidez. Gure produkzioa eten zen momentuan bezero batzuek beste leku batzuetan bilatu behar izan zituzten gure eskaintzen genizkien produktuak, eta gaur gaurkoz galdutako bezero horiek berriro ere gurera ekartzen saiatzen ari gara.

E.A: Kooperatibizazio prozesuan sartuta, zein izan ziren gaintitu beharreko oztopo eta zailtasun nagusiak hartzekodunen konkurtsoak *Letag* ixtea erabakitzen duenetik berriro izen berri batekin produzitzen hasten zaren arte?

M.M.: Agian garrantziaren eta larritasunaren arabera errenkadan esango dizkizut. Lehenengoa giza aspektua da; prozesua gogorra izan zen, *Letag* itxi zen momentuan 60 bat langile ginen gutxi gorabehera, baina denak ez geunden ados kooperatiba bat osatzeko ideian. Kooperatibizazioa ez zen lehenengo aukera, bazeuden beste batzuk aurretik, hala nola enpresa handiago batek xurgatzea, baldintza txarretan eta jende gutxirentzako lana bermatuz. Sindikatuak ere sartu ziren langileen interes ezberdinen arteko gatazka horretan. Azkenean momentu bat heldu zen non ez beste enpresa handiago batek xurgatzeak edo beste batzuekin kolaboratzeko ideiak ez diren martxan jartzen, eta kooperatiba bat osatzeko plana mahai gainean jarri zen. Horretarako, zenbat langilek parte hartuko dugu proiektuan? Ba azkenean 16 langileek jarri genuen martxan prozesua, langileen artean zatiketa handia sortuz. Bi taldetan banaturik, batek sindikatu baten edota biren babesaren zuen; kooperatibizazio prozesua begi onez ikusten ez duen talde horrek sindikatu ezberdinetako afiliatuak zituen, batez ere ELA eta LABekoak.

Beraz, bi irtenbide ezberdin izateak langileen arteko liskar handiak eragin zituen, epaiketetan bukatu zutenak batzuk. Oso gogorra izan zen. Pentsa, 60 langiletik, erdia kooperatibaren alde eta erdia kontra, baina kooperatiba sortzeak ere ez zuen 30 langileentzako lana bermatzen. Enpresa berria gorpuzten hasten zarenean, probak egiten, postu bakoitzeko zenbat jende behar den kalkulatzeko...ia ia izen abizenak jartzen ari zara postu bakoitzeko, eta hori oso gogorra da. Azkenean, gure aurrezkiak jarritz, langabezia kapitalizatuz...proiektua martxan jartzea lortu genuen 16 pertsonak, geneukan esperientziatik eta bezeroek eskatzen zigutena egiteko jakintza bagenuela bermatuz; arrisku asko hartzen dira. Hasiera horretan Ormaiztegiako plantan hasi ginen, marka eta makinaria eskuratuz. Hori lortzeko bidea ere ez zen xamurra izan; proiektua bagenuen, baina makinaria eta azpiegiturak ez ziren oraindik gureak, beraz ezin genuen produzitu. Hori dena lehiaketa publikoan saltzen da enkantean, administratzaile konkurtsalak balio bat ematen dio eta gehien ordaintzen dionari saltzen dio. Prozesu guzti horretan bezeroen presioa genuen, zain baitzeuden. Guk ahalik eta azkarren hasiko ginela esaten genien, baina inor ez zigun eperik bermatzen. Azkenean, egoera horretan 2012ko irailetik 2013ko otsailera arte egon ginen, martxan jarri ginen arte. Nik oso labur kontatzen dut, baina benetan gorra izan zen. Enkante prozesuan adibidez txatarbiltzaile handi bat etorri zen eta makinaria guzti horretan txatarra besterik ez zuen ikusten. Guk ezin genuen bere eskaintza berdindu, baina printzipioz 16 familientzako proiektu bat eskaintzen genuen, marka bat mantentzeko proiektua. Eta hau dena enkantera zein azalduko den jakin gabe, aurrera aterako zaren jakin gabe.

E.A.: Sindikatuek aspektu hau aipatzen zidaten bai; orain dela urte batzuk enpresa bat itxi behar zela inguruko herritarrak besterik ez ziren ohartzeko, baina gaur egun globalizazioaren eraginez inbertitzaile japoniar bat ere enteratu daiteke hemengo enpresa baten itxieraz, beraz ez dakizu nor azalduko den enkantera. Eta kooperatibizazio prozesua finantzatzeko zer egin zenuten?

M.M.: Langile bakoitzak kapital kopuru minimo bat jarri behar izan genuen gure poltsikotik *Letag* markak zituen zor batzuk ordaintzeko, batez ere hornitzaileari begira. Bien bitartean, administratzaile konkurtsalarekin akordio batera iritsi behar izan ginen hartzekodunen konkurtsoa amaitu bitartean makinaria erabili eta produkzioa martxan jartzeko. Nola? Makinaria errentan hartuz, baita pabiloia ere. Nahasmen handia da, guk errenta ordaintzen genuen gureak ez ziren makinak eta pabiloia erabiltzeko. Horrela hasi ginen, gure poltsikotik dirua jarritz. Makinaria eta marka lortzen joan ginen heinean

kooperatiba sortzeko eta langabezia kapitalizatzeko tramiteak jartzen ditugu martxan. Tramite luzeak izan ziren, baina aholkulari batzuei esker langabezia kapitalizatzea lortu genuen, eta hori laguntza handia izan zen.

E.A.: Prozesuaren hasieran jarri al zen enpresa berreskuratzeko beste alternatibarik, sozietate laboral bat adibidez? Edo zuzenean kooperatiba aukeratzen da?

M.M.: Lehen esan dizudan bezala, enpresa ixten den momentuan langileen zati batek begi onez ikusten zuen enpresa handiago batek xurgatzea, baina guk ez genuen bideragarri ikusten. Aukera handiak izan zituen baina azken momentuan eman ez zen beste aukera gertuko enpresa batek kapitala jartzea zen, itun baten bidez marka eta proiektua konpartitzeko; ez ziguten xurgatzen, kolaborazio bat zen. Aukera hau azken momentuan bertan behera gelditu zen, beste enpresako langileek hala erabakita, arriskua handia zela argudiatuz. Kolpe gogorra izan zen hura, konponbidea gertu ikusten baikenuen; egoera horrek kooperatiba bat sortzea beste aukerarik ez zigun uzten.

E.A.: Zuen kasuan instituzio publikoek ze paper jokatu zuten? Laguntza politikorik izan al zenuten?

M.M.: Labur esanda, beti daude hor, eta gure kasuan laguntza handiena izan zen hasierako momentuan ez zizkigutela eskaera handiak egin, ez behintzat martxan jartzea oztopardatzeko modukoak. Laguntza ekonomikorik ez genuen izan, ezta fiskalik ere, baina gutxienez aurreko enpresak zuen zorrarekin ez ziguten ito, nahiz eta kontuz ibiltzeko ohartarazi ziguten. Adibidez, Segurtasun Soziala eta Ogasuna irekita daude horrelako prozesuetara, beraientzako ere ona baita enpresa berri bat jaiotzea lanpostuak mantenduz, kotizazioak mantenduz. Baina beti ere zorra hor dagoela gogorarazten dizute, beraz kontu handiz ibili behar izan ginen *Letageko* zuzendaritza kideak, gerenteak...*Leberrin* parte hartu ez zezaten. Beraz bazkide nagusia zena ez da sartzen ezertarako kooperatiba berrian, noski. Ormaiztegiko plantan jarraitzeak ere arrisku handia zeukan, zorra nagusia Segurtasun Soziala eta Ogasunarekin baikenuen, eta erosle bat aurkitu ezkerro handik botako gintuzten. Beraz beraiek ikusten zuten langile berberak ginela, planta berdinean, produktu berdinak ekoizteko asmotan...momentu horretan bai izan genuen ulermena instituzioen partetik. Ez genuen hori baina laguntza gehiagorik izan.

E.A.: Noiz aldatzen zarete Lazkaoko planta honetara?

M.M.: 2013ko otsailetik 2015eko martxora bitarte egon ginen Ormaiztegin, denbora asko desjabetze arrisku hori genuela kontutan izanda. Baina noski, ez geunden han egoteagatik, beste pabiloi batzuk bilatzen ari ginen, ahal zen heinean Ormaiztegin bertan, udaletxea bera ere laguntzeko prest baitzegoen. Momentu horretan egoera ekonomikoa ez zen hona, eta ez genuen banku batera joateko aukerarik. Ez genuen ezer egokirik aurkitzen, eta denbora asko eta gero Lazkaoko pabiloi honekin topatu ginen, *Goian* enpresarena zena, *Jasoren* hornitzaile bat. *Goian* lekuz aldatu zen eta pabiloi hau hutsik gelditu zen. *Jaso* gure bezeroa zen, eta solasaldi artean pabiloi hau eskuratzeko aukera azaldu zen, eta 2015 martxo apiril tartean etorri ginen hona. Lekualdaketa ere gogorra izan zen: produkzioa hilabete batez eten, pabiloi berria egokitu...ia aurrezkirik gabe inbertsioak egin behar izan genituen. 3 urte daramatzagu hemen eta oraindik ez ditugu behar guztiak ase.

E.A.: Eta enpresatik kanpo, prozesuan zehar enpresara zuzenean lotuta ez zegoen jendea edo gizarte mugimenduak mobilizatzea lortu al zenuten?

M.M.: Zuzenean enpresari lotua zegoen jendea zen kaltetuena, baina ez inongo gizarte mugimenduk kanpo laguntza emateko adina. Azkenean gu geu izan ginen, kooperatiba diren bertako bankuei esker batez ere, prozesua aurrera atera genuenak.

E.A.: Bukatzen joateko, zure ustez ze arrazoigatik edo ze faktoregatik atera zen ondo *Leberriren* kooperatibizazio prozesua?

M.M.: Prozesu hau guk atera dugu aurrera bai, baina bada ezinbestekoa den arrazoi bat: jasotako herentzia. *Letag* markak 60 urte dauzka, azken krisi honen aurretik beste hainbat ere gaingitu behar izan zituen, eta gaur egun ere guk ikasi genuen bezala jarraitzen dugu lanean. Nire iritziz herentzia hori prozesuaren onbiderako ezinbesteko faktorea dela, ezin zaigu ahaztu. Kooperatiba honen aldeko apustua egin genuen jendearen esfortzua ere garrantzitsua izan da, kontutan izanda gainera oso merkatu lehiakorrean aurkitzen garela, “ona, merkea eta polita” produzitu behar dugu, eta hori ez da batere erraza. 5 urte daramatzagu eta itxaropentsu gaude, espero dugu orain egiten ari garena kooperatiba handi baten historia idaztea dela; gure inguruko kooperatibek, *Ampok*, *Irizarrek*, *Eroskik*...momentu txarrak ere pasa behar izan dituzte, gure antzera hasi ziren, esfortzu handiarekin, eta begira non dauden orain. Gaur gaurkoz langile

kopurua biderkatzea lortu dugu, egun 29 langile gara, baina 32 ere izan gara. Finkatze prozesuan gauden honetan dugun beste arazoa da iristen den jendeak, denboraren poderioz eta jakintza eskuratzen duenean beste alde batera joaten dela da. Hori guretzako kolpe gogorra da. Inor ez da ezinbestekoa, baina gure egoeran, pertsonal mugatuarekin, belaunaldi aldaketa baten behararekin, beharrezkoa agian bai. Inguru industrial oso erakargarrian gaude, baina egoera ekonomikoa ona bada. Gure inguruko enpresa handiekin alderatuz, guk soldata neurtuak dauzkagu, irabaziak ezin ditugu ziurtatu momentuz eta esfortzu handia eskatzen dugu. Futbolarekin alderaketa eginez, ez daukagu aldaketa-aulkirik, askotan infiltratuta jokatzen dugu, gaur aurrelari bezala baina bihar agian atzelari moduan, eta partidak ez dira 90 minutukoak, luzapenak eta penaltiak dauzkagu. Ez da erraza enpresa bat finkatzea, baina esango nuke kooperatiba bat finkatzea, elkarte anonimo batetik etorrira, are eta zailagoa dela. Txip aldaketa handia da, nahiz eta behartua izan. Lehen txar guztien errua botatzeko gerente bat genuen, orain? Errua zeini bota behar diozu? Zure ondoan lanean duzun bazkideari? Kooperatibetan batzuetan bazkide bakoitzaren ekarpena ez da berdina izaten, eta horrek enpresa ahuldu dezake.

E.A.: Beraz zu elkarte anonimo batean ibili zara lanean eta orain kooperatiba batean zaude. Antolatzeko moduan ezberdintasunak ikusten al dituzu bien artean?

M.M.: Nik ulertzen dut hasiera batean aldaketa bat badagoela, izpiritu kooperatiboa hor dago, baina ezberdintasunak ezartzeko bezainbeste...azkenean kooperatibak handituz doaz, hobeto antolatzen doaz, eta horrek kontrol gehiago dakar, azkenean pertsona batzuk behar dira produkzioa antolatzeko, zuzentzeko, eta berriro antolakuntza hierarkiko batera hurbiltzen ari gara agian, pertsona batzuk erantzukizun jakin batzuk dituzten antolakuntza eredura. Hasiera batean dena da horizontala, denak gara gai berdin kobratzeko, baina horrek ez du asko irauten. Ez dut esaten izpiritu kooperatiboa guztiz galtzen denik, baina apurtuz doa.

7.4 ALTSASUKO S.COOP ENPRESAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

Elkarrizketa uztailaren 3an egin genuen, *Altsasuko S.Coop* enpresaren Altsasuko egoitzan. Elkarrizketatuak kooperatibako bi langile bazkide izan dira. Solasaldia grabatu egin genuen, beraz jarraian doana elkarrizketaren transkripzioa da.

ELKARRIZKETAREN TRANSKRIPZIOA

Nire buruaren aurkezpena egin eta lanaren xedeak azaldu ondoren hasi gara elkarrizketarekin. Jarraian doana transkripzioa da.

Eneko Amenabarro: Hasteko agian komenigarria litzateke enpresaren bilakaera labur azaltzea.

Bazkide 1.: Orain *Altsasuko S.Coop* den hau lehen 1963an sortutako talde alemaniar baten elkarte anonimo bat zen, *Isphording* izenekoa. Alemanian zuen egoitza nagusia, eta Altsasun zuen Espainiako planta. Sukaldetarako produktuak egiten zituen batik bat, gasari eratorriak gehienak. Garai berdinekoa da *Copreci Taldea*, Aretxabaletako enpresa bat, hau ere sukaldeetarako etxetresnetarako produktuak egiten zituena; bi enpresak konpetentzia ziren, alegia. Aretxabaletako enpresa agian sukalde txikiagoetara bideratzen zen, baina finean merkatuan esparru berdinean lehiatzen ziren biak. Gauza da 2008ko krisiak gogor astindu zuela *Isphording* taldearen Altsasuko planta, eta enpresa ixtera bideratzen zuen kasuistika ematen hasten da: hartzekodunen konkurtsoa, soldatak ez ordaintzea...itxiera batean ematen diren arazoak, finean. 2008tik 2009rako tartean langile batzuk kaleratuak izan dira beste batzuk oraindik lanean jarraitzen ditenean bitartean, hainbat bezerorekin hartutako konpromisoak bete nahian, hala nola *Miele*, *Whirlpool*...momentu bat iristen da non ia ez den bideragarria produkzioarekin jarraitzea, eta egoera horrek gatazka maila nahiko handia dakar, pikete eta manifestazioekin, kontuan izanda 2008. urtean Sakanako eskualdean egoera horretan aurkitzen diren enpresa ugari daudela, Nafarroako eskualde oso industrializatua baita. Azken krisi honen eraginez eskualdeko langabezia tasak kota oso handiak ezagutu ditu, %28koak batzuetan. Hau horrela, harreman politikoak zituzten langile batzuk egoera honi irtenbidea bilatu nahian hasten dira, Nafarroako Gobernuarekin harremanetan jarriz batetik eta ordura arte konpetentzia izan zen *Copreci*ekin bestetik, beraiek utzitako

produkzioan interesa izan zezaketelakoan. *Isphordingeko* langileen eta *Copreciren* arteko solasaldi hauek ANEL erakundeak gidatu zituen. *Coprecik* begi onez ikusten zuen bere produkzioarako Altsaun egiten ziren zenbait produktu bere gain hartzea, beraz lehenengo momentuan Altsasuko planta *Copreciren* nolabaiteko hornitzailea izateko ideia jartzen da mahai gaienean. Hainbat bideragarritasun plan egin ziren jarraian, eta Nafarroako Gobernuak ere interesa jarri zuen gatazkari irtenbide bat emateko, politikoki horrelako enpresak babesteko hautua eginda baitzegoen. Beraz, lehen momentuan ikusi zen irtenbidea langileen artean kooperatiba bat sortzea izan zen, batez ere *Copreciren* hornitzailea izango zena. Apustu horrek hainbat arrisku zekartzala iritzita, azkenean hartu zen erabakia kooperatiba misto bat sortzea izan zen, hau da, langileak beraien langabezia kapitalizatu zuten, *Coprecik* bere partetik ere ekarpen ekonomikoa egin zuen, *Mondragon Componentesek* ere ekarpena egin zuen eta *Mondragon Inversionesek* era finantzaketa fasean parte hartu zuen. Beraz, 2010eko maiatzean kooperatiba sortzen denean, bazkide moduan langileak, *Copreci*, *Mondragon Componentes* eta *Mondragon Inversiones* agertzen dira. Momentu horretan erabaki zen kooperatibaren gerentzia *Coprecik* eraman behar zuela. 17 langile hasi ziren lehen zeuden 200 baino gehiagotik, horrek dakarren gatazkarekin. Kooperatibizazio prozesuan zehar, batez ere hartzekodunen konkurtsoan, oso garrantzitsua izan zen Nafarroako Gobernuaren ekarpena, enpresa zaharrak zeuzkan zorrak bere gain hartu baitzituen, ondoren enpresa berriak errentapean berriro ere produkzioa martxan jartzeko. Horrek asko erraztu zuen hasierako prozesua, makinariak, pabiloia...erosi behar izan balitz agian ez baitzen bideragarria izango proiektua. Gobernuak hori eskainiz, langileak beraien kapitala eta indarra eta *Coprecik* esperientzia kooperatiboa, jarri zen martxan *Altsasuko*. Garai horretarako *Coprecik* bere internazionalizazio prozesua abian zuen jada, beran planta produktibo berrien irekieran ere bazuen esperientzia. Gure kasua gainera ez zen planta berri batena, hutsetik hasia, baizik eta S.A. batetik kooperatiba batera birmoldatutako enpresa batena.

Bazkide 2.: Langileen adina ere erabakigarria izan zen. Orain dela zortzi urte, *Altsasuko* sortu zenean 50 urtetik gora zituzten langileak ziren, beraz adin kritikoan zeudenak.

Bazkide 1.: Makinarietan esperientzia handia zutenak, baina horrelako aldaketa bat egiterako garaian oztopo izan zitezkeenak.

E.A.: Gaur egun zenbat langile zarete?

Bazkide 1.: 50-51 bat langile gara egun. Orain arte izan dugun erronka nagusia lehengo merkatua berreskuratzea izan da. Hasieran bideragarritasun plana gehien bat Aretxabaletako *Copreciren* planta hornitzera zuzendu zen, baina bazeuden lehengo bezero ugari gure produkturik gabe gelditu zirenak, merkatuan ordezkorik aurkitu ez zutenak eta berriro ere produkzioa martxan jarri genuenean eskean etorri zirenak. Beraz horretan zentratu gara, merkatua berreskuratzean. Lan horretan *Copreci* bezalako talde bat atzean edukitzeak gauzak asko erraztu dizkigu, azpiegiturak eta jakintza dauzkalako.

E. A.: Kooperatibizazio prozesua horrelako talde batek bultzatzeak zailtasun eta oztopo ugari leuntzen ditu, baina hala ere izango zen bat edo beste. Zein aipatuko zenituzkete?

Bazkide 1.: Aldaketa bera, S.A. batetik kooperatiba batera dagoen aldaketa.

Bazkide 2.: Zortzi urte pasata ere oraindik kostatzen zaigu.

E.A.: Antolatzeko eran diozue, edo?

Bazkide 2.: Bai, hori da. Antolatzeko eredia, legedia, hitzarmenak, Asanblada zer den, zein balio duen gure botoak...

Bazkide 1.: Gobernantza organoak eta bakoitza ze paper duen ere bai. Kontseilu Errektoreko kide bazara zein funtzio dituzun eta abar.

E.A.: Kultura kooperatiborik ez izateak dakartzan arazoak, alegia.

Bazkide 1.: Hori da; azkenean enpresa beste modu batean funtzionaraztea da.

Bazkide 2.: Lan kontratuetan ere aldaketa suposatzen du: edo bazkidea zara edo aldi baterako langilea zara. Hori ulertze hutsak ere zailtasunak suposatzen dizkigu. Azkenean bazkide bazara “betirako” zaude, bestela ez; orduan, zeintzuk “betirako” gelditu, zeintzuk ez...horrek gatazkak sortzen ditu.

Bazkide 1.: Lehen esan bezala, *Copreci* bezalako talde bat atzean izateak oztopoak asko leundu dizkigu, azkenean hornitzaileak, bezeroak...bertatik jaso baititugu. Kooperatibizazioa gauzatu bitartean galdu ditugun bezeroen konfiantza berreskuratzeko ere ezinbesteko izan da *Copreciren* itzala. Ez nuke besterik aipatuko.

Bazkide 2.: Ni ere horiek aipatuko nituzke: kultura kooperatibo falta, lan kontratuek eman dituzten arazoak...hori ulertaraztea, legedi berezi bat daukagula, Asanbladan onartua.

E.A.: **Eta zailtasun momentu horietan jaso duzue kanpo laguntzarik formakuntza moduan?**

Bazkide 1.: Gerentea *Coprecikoa* zen, beraz hasierako fasean bere esperientziaz baliatu ginen.

Bazkide 2.: Bestela, Bazkide Batzarrak ere erabili izan ditugu edozein zalantza argitzeko.

E.A.: *Fagor Ederlanen* kasuan ere komentatu zidaten, *Mondragon Taldeak* kooperatibizazio prozesua bultzatu zuenean hasierako fase horretan gerentzia *Fagorrek* hartu zuela, kultura kooperatibo falta hori nolabait gainditzeko eta aldaketa hain gogorra ez izateko.

Bazkide 1.: Beste zailtasun bat datorkit burura; inbertsioak egiterako garaian, merkatu lehiakor batean sartzeko egin behar diren ekintza guztiak finantzatzeko muga handia izan dugu, eta horrekin jokatu behar izan dugu. Baina egia da gurea badela kooperatiba bat balio-aniztasun handia duten pertsonen osatua, oso estruktura malgu eta horizontalarekin, beraz faktore horrek lehiakortasunari begira errentagarriak izateko aukera ematen digu, nahiz eta inbertsiotan muga hori dugun. Daukagun pertsonalak eta jakintzak azken urteetan bi digituetako hazkuntza izatea ahalbideratu digu, eta hasierako 17 horietatik orain 50 bat gara, bera proiektua enpresa ikuspuntu batetik ikusita arrakastatsua izan da. Azken urteotan gainera pauso txikiak ematen ari gara *Mondragon* eta *Copreciren* integrazioantz; horrela, nahiz eta kooperatiba misto bat garen, azken finean *Coprecirentzako* planta produktibo bat da, eta gure arteko gestio guztia ez dugu enpresa txiki eta independente bat bezala eramaten, baizik eta taldean integratua dago. Gurea proiektu sozio-enpresarial bat da: sozialki Sakanan errotuta gaude, baina proiektu enpresariala *Copreci Taldearena* da, eta gure kooperatiba, *Altsasuko S.Coop.* azken honen planta produktibo bat da. Hori izan da kooperatibaren bilakaera sortu zen unetik: bultzatu zuen taldean integratzen joatea.

E.A.: Lehen hitz egin duzue apur bat instituzioek zuen prozesuan izan zuten paperaz, batez ere Nafarroako Gobernuari dagokionean.

Bazkide 1.: Bai, epe luzerako halako kontratu bat egin genuen Nafarroako Gobernuarekin, guretzat baldintza onetan, eta hasierako fasean horrek palanka efektu moduko bat eman zigun.

Bazkide 2.: Makinaria guzti horiek erosi behar bagenituen proiektua bera ez zen posible izango.

Bazkide 1.: Gainera makinaria zaharra da, eta gure erronketako bat da orain inbertsioak makinaria hau berritzera bideratzea. Egia esan hasierako momentu horretan ez da berdina enpresa berri bat hutsetik zabaltzea edo zorrak alde batera utzita makinaria batekin hastera, nahiz eta zaharra izan.

E.A.: Eta oraindik Nafarroako Gobernuaren errenta kontratu horrekin jarraitzen al duzue?

Bazkide 2.: Bai.

E.A.: Lehen komentatu didazue enpresa zaharra ixteko zurrumurruek zabaldu zirenean gizartea bera mobilizatu zela, enpresatik kanpoko mugimenduen babesa izan zenutela.

Bazkide 1.: Hala izan zen bai, sindikatuek paper garrantzitsua jokatu zuten. Nik entzun eta langileekin hitz egin dudanagatik, denak ez zeuden ados proposatutako irtenbidearekin, bi bando bezala sortu ziren, sindikatu batzuk itxieraren aldekoak ziren bitartean eta beste batzuk ez.

Bazkide 2.: ERE bat eman zen, eta langile batzuk lanera etortzen ziren eta beste batzuk ez...enpresa barruan ere sindikatu bat baino gehiago zeuden...

E.A.: Enpresa komitea ez zegoen oso kohesionatua beraz.

Bazkide 1.: Ez ez, banatua zegoen.

E.A.: Orain arte ikusi dudanagatik behintzat sindikatuak ez dira oso kooperatiben aldekoak.

Bazkide 1.: Hemen ere pixkanaka desagertuz doaz. Presentzia zuzenik ia ez dago, baina zeharkakoa bai. Greba orokorrak eman izan direnean gure enpresak ere egin izan ditu, aurren martxoak 8ko grebara ere batu gara...baina bai, sindikatuen presentzia geroz eta baxuagoa da.

Bazkide 2.: Agian juxtu gu biok ez gara egokienak hitz egiteko, ze nik S.A. batean lan egin dut baina ez ditut sindikatuak gertutik ezagutu eta ondokoak bizi guztia darama *Coprecin* lanean, gurasoak ere kooperatibistak zirelarik. Beraz askotan ez diogu sindikatuei lekurik ikusten gure kooperatiban: gure lege propioak baditugu, gu geuk Asanbladan onartuak...oso autonomoak gara, gure enpresa da, beraz zertarako sindikatuak?

E.A.: Egia da kooperatibetan sindikatuen funtzio historiko hori gainditu egiten dela, langileak enpresaren jabe diren heinean. Arazoa sortu liteke kooperatiba handi baten bazkide ez diren eta aldi baterako langile diren asko badaude.

Bazkide 1.: Baina kasu horretan ere sindikatuen papera jokatzeko duen Kontseilu Soziala dago, hobeto esanda enpresa komitearen papera jokatzeko duena.

E.A.: Bukatzen joateko, zuen kooperatibizazio prozesu hau arrakastatsutzat har dezakegu. Zuen iritziz zer faktoregatik ateratu zen ondo?

Bazkide 1.: Nik uste dut lehenengo faktorea Nafarroako Gobernuak egin zuen ekarpena dela. Bigarren faktore bezala atzetik talde sendo bat, marka bat, estruktura bat izatea aipatuko nuke; *Copreci Taldea* atzean izateak egun merkatu internazionalen lehiatzea ahalbidetu digu.

Bazkide 2.: Hasierako fasean parte hartu zuten pertsonen ekarpenaz ahaztu gabe, denek berdina kobratu behar zutela erabakitzea eta abar.

Bazkide 1.: Hasierako momentu horietan gainera erabakiak oraindik legedi jakin bat izan gabe hartu behar izan zituzten Asanbladan, soldaten ingurukoak eta abar. Kontuan izanda ez zirela lagun talde bat, baizik eta enpresa zaharreko 200 langiletik proiektuarekin jarraitzeko aukeratuak izan ziren 17 langile baizik, teknikonak zirela argudiatuta.

E.A.: Eta aukeraketa hori nork egin zuen?

Bazkide 1.: ANELEk egin zuen aukeraketa prozesu hura, proiektu berria ze perfil mota behar ziren eta ikertuta, ondoren langileak aukeratzeko.

Bazkide 2.: Beharren mapa antzeko bat egin zuten, ondoren postu bakoitzeko egokienak ziren langileak hautatzeko. Gero nik uste dut arrakastan lagundu digun beste faktore bat urte onak izan ditugula izan dela. Azken urteak emaitza positiboekin joan dira, eta horrek “txute” antzeko bat ematen digu denoi.

7.5 FAGOR EDERLAN TAFALLA S.COOP ENPRESAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

Elkarrizketatua Julian Artola izan zen, eta elkarrizketa Fagor Ederlanen Tafallako plantan egin genuen, uztailaren 2an goizeko 11:00etan. Solasaldia grabatu egin genuen, eta jarraian doana elkarrizketaren transkripzioa da.

ELKARRIZKETAREN TRANSKRIPZIOA

Eneko Amenabarro: Julian, esan didazunez zuk *Fagor Ederlan Tafallako kooperatibizazio prozesuan parte hartu zenuen.*

Julian Artola: Hala da bai; *Victorio Luzuriaga Tafalla S.A*-ko langileei kooperatiba bat sortzeko proposamena egin zitzaion unetik hartu nuen parte, Enpresa Batzordeko presidente moduan eta baita Prozesuaren Jarraipenerako Batzordeko kide moduan ere.

E.A.: Ze testuingurutan ematen da kooperatibizazio prozesu hori?

J.A.: Zuzenean prozesuan sartu aurretik agian komeni da historiaren errebaso azkar bat egitea; *Victorio Luzuriaga* enpresak hainbat planta zituen Euskal Herrian barrena, eta 1969. urtean irekitzen du Tafallako planta hau. Hainbat urteren ondoren, 1990ean *Fagor Taldeak* eta *Mondragon Taldeak* erosten dute enpresa. Momentu horretatik aurrera hasten dira gatazkak areagotzen, batez ere *Mondragon Taldeak* jarritako Zuzendari Nagusiaren jarrera despota dela eta. 2005. urtean *Fagor Ederlan Fagor Taldeak* zituen akzioekin egiten da, eta momentu horretan proposatzen da kooperatibizazio prozesua. Garai horretan zuzendaritza eta langileen arteko harremana oso gatazkatua da, eta horren ondorioz sindikatuak oso erradikalizatuak eta batuak daude, batez ere Zuzendari

Nagusiaren figuraren aurka. Testuinguru horretan, proposatutako kooperatibizazio prozesua ez zen begi onez ikusten, langileen artean *Fagor Ederlanek* eta Mondragon Taldek halako konfiantza eza sorrarazten baitzuten, haiek saltzen zituzten baloreak ez baitzuten inongo loturarik Zuzendaritzaren praxiarekin. Hala ere, aldaketa sozial baten beharra, antolakuntzari zegokionean batez ere, aho batez onartzen zen ideia zen langileen artean.

E.A.: Beraz azken finean zergatik erabakitzen da kooperatibizazioaren bidea hartzea?

J.A.: *Fagor Ederlanek* eta *Mondragon Taldearen* Inbertsio Taldeak *Victorio Luzuriaga Tafalla* kooperatibizatzeke arrazoiak oso oinarrizkoak eta garbiak dira: batetik, beraien ideologiak eta koherentziak beraien eskuetan zegoen enpresa bat kooperatibizatzea eskatzen zuten, are gehiago baldintza ekonomikoak eta sozialak aldaketa hura ahalbidetzen zutela ikusita. Bestetik, *Ederlan Taldea* indartzeko pausoa zen *Victoriano Luzuriagako* langileak eredu kooperatiboan integratzea, enpresa estrategia sendo batean bertako langileak integratzea.

E.A.: Langileek ze motibazio zituzten prozesu hartan?

J.A.: Langileek ze motibazio zituzten jakitea langile-bazkide bilakatzeko prozesu hartan askoz zailagoa da. Hala ere nik ere egin nion galdera hori neure buruari, eta arrazoiak jakiteko asmoz inkesta bat egin nien 70 pertsoneri, bazkideen %19ri, alegia. Ez da oso lagin adierazgarria, baina ideia bat egiteko balio dezake. Langile-bazkide bilakatzearen aldeko argumentuei zegokienean honako hauek aipatu zizkidaten, hurrenez hurren: laneko segurtasuna, aldaketa baten nahia, proiektu kooperatiboa eta enpresaren etorkizuna.

E.A.: Zein zen enpresaren egoera prozesuaren hasieran?

J. A.: Esan bezala, antolakuntza aldaketa edo aldaketa sozial baten beharra ezinbestekoa zen. Aldiz, egoera ekonomikoa ez zen txarra, beraz esan dezakegu eredu kooperatiboaren aldeko hautua ez zela egin krisi ekonomiko-enpresarial batengatik, eredu sozialago edo humanoago baten beharra ikusten zelako baizik. Kooperatiba sortu eta 8 hilabetera 2008ko krisiak gogor astindu gintuen, baina bazkideen (langile bazkideak, *Fagor Ederlan* eta *Mondragon Inbertsioak*) konpromiso sendoa medio krisitik indartsu eta kaleratze bakar bat gabe irtetea lortu genuen.

E.A.: Zein izan ziren kooperatibizazio prozesuan gainditu beharreko oztopo eta zailtasun nagusiak? Hala nola finantzazioa, marko legala...

J. A.: Lehenik eta behin, eredu kooperatiboarekiko ezjakintasun nabarmena genuen; gainera, arazo ugari sortu zituen Zuzendari Nagusi hura *Mondragon Taldeak* jarri zuenez, eredu kooperatiboa figura horrekin lotzen genuen, eta horrek kooperatibizazio prozesuarekiko konfiantza eza eta gaitzespena sortzen zuen langileon artean. Adin piramidea ere arazo bat izan zen; nahiz eta adin nagusiko langileak kooperatibaren aldeko apustu sendoena egin zutenak izan ziren, ondoren gehienek bazkide-langile ez izateko hautua egin zuten. Gutxi gora behera langileen %50ak 50 urte edo gehiago zituzten eta garai hartan aurretiko erretiroa 60 urterekin egiten zen. Marko legala ez zen arazoa izan; kooperatibizazio prozesuak *Victoriano Luzuriaga S.A* hiru bazkideko (bazkide-langileak, *Mondragon* eta *Fagor Ederlan*) kooperatiba misto bilakatzea zuen helburu, baina garai hartako legediak ez zuen uzten. Beraz lege aldaketa bat egin behar izan zen, Nafarroako Parlamentuko alderdi guztiek onartu zutena. Marko legala beraz oztopo izan zen hasiera batean, baina indar politiko guztien laguntzarekin aldatu zen, beraz erraz gainditutako zailtasuna izan zen. Azkenik, finantziarioari dagokionean, pertsona bakoitzak 13.000€-ko ekarpena egin behar izan zuen langile bazkide izateko. Nafarroako Gobernuaren diru-laguntza bat ere izan genuen, eta Laboral Kutxarekin 8 urtera bueltatzeko mailegu bat. Prozesuaren hasieran ez, baina ondoren langile bazkide berriek euren langabezia kapitalizatze aukera izan dute hasierako ekarpen hori egiteko.

E.A.: Instituzioen laguntza nabarmena izan zuen beraz zuen kooperatibizazio prozesuak.

J. A.: Hala da bai; Nafarroako Parlamentuan ahotsa zuten indar politiko guztiek bozkatu zuten Nafarroako Kooperatiba Legearen aldaketaren alde, hau da, *Fagor Ederlan Tafalla* kooperatibo misto gisa eraldatzearen alde. Gainera, esan bezala Nafarroako Gobernuak aurrekontu partida bat ere bideratu zuen.

E. A.: Enpresatik kanpoko gizarte sektoreak mobilizatzea lortu al zenuten zuen prozesuaren alde? Hau da, kanpoko gizarte mugimenduen laguntza izan al zenuten?

J. A.: Mobilizazio hitza ez nuke erabiliko, halako kanpoko laguntzarik ez baikenuen izan. Hala ere, Victorio Luzuriaga S.Aren garrantzi ekonomikoa zela eta, enpresaren egoerari zegokion edozein gai tentuz eta arduraz ikusten zen kanpotik.

E.A.: Bukatzeko, ze faktore aipatuko zenituzke prozesua bera arrakastatsua izateko?

J. A.: Batetik, *Fagor Ederlanek* konpromiso handia erakutsi zuen enpresarekin eta Tafallako herriarekin, *Victorio Luzuriagak* inguruan zuen garrantziaz jakitun. Prozesua eman zen bitartean Gerentzia eta Zuzendaritza aldatzea ere aurrerapauso nabarmena izan zen, lehen komentatu dizudan bezala Zuzendari Nagusiak langileekiko konfrontazio politika besterik ez baitzuen. Hala ere, egoera gatazkatsu horrek langileen batasun sendo bat ere sorrarazi zuen, eta hori faktore garrantzitsua izan zen. Bestetik, lehen momentutik Kontseilu Errektoreak ere konpromiso handia adierazi zuen birmoldaketa prozesuarekin. Langileak une oro informatuak izan ginen, eta parte hartze gaitasun nahiko handia izan genuen bide ezberdinei esker. Azkenik, krisiak sortutako momentu gorretan gehiago batzeko gaitasuna izan genuen, eta behin gaindituta, indartuta atera ginen.

7.6 ELKAR-LAN S.COOP ELKARTEAREKIN ELKARRIZKETA

OINARRIZKO DATUAK

Uztailaren 24en Elkar-Lanen Bilboko egoitzak egindako elkarrizketa. Elkarrizketatua bertako langile bat izan da, eta nahiago izan duenez solasaldia ez grabatu akta honetan jaso ditudan bertan landu ditugun ideia nagusiak izan dira.

JASOTAKO IDEIA NAGUSIAK

Elkarrizketatuak komentatu dit Elkar-Lanen batez ere kooperatiba berrien sorreran egiten dutela lan, beraz bere esperientzia berreskurapen prozesuetan ez da handia.

Berreskurapen prozesu bakoitza mundu bat da, batez ere jatorriari dagokionean. Hala ere, enpresa bat berreskuratzeko garaian bi faktore beharrezkoak dira: batetik, proiektuak bideragarria izan behar du, eta bestetik langileen ehuneko handiena jarraitzearekin ados egon behar da.

Elkar-Lanetik ematen duten laguntza juridikoa da, gehien bat.

Berreskurapen prozesu gehienetan enpresa beraren jarduerak jarraitu egiten du, halaber, eraldaketa prozesua ematen den bitartean, forma juridikoa aldatzen den arren.

Eraldaketa prozesua bultzatzen duten arrazoiak proiektu berriaren finantziakzioa aldatu dezake: ez da berdina porrotera joan den enpresa bat langileak hartu eta kooperatiba bihurtzea ala ondo doan enpresa bat hainbat arrazoi direla eta kooperatiba bat bilakatzea. Orokorrean, langabeziaren kapitalizazioa da proiektua finantzatzeko erabiltzen den tresna garrantzitsua.

Marko legalaz galdetuta, elkarrizketatuak dio legediak ez duela okerrera egin honelako prozesuak aurrera eramateko garaian. Ideia honek aurre egiten dio sindikatuek defendatzen duten argumentuarekin, legeak okerrera egin duen argumentuarekin, alegia.

Autonomoen eta hainbat enpresa txikien artean, asko dira funtzionamendu hutsagatik kooperatibetan bilakatzen direnak. Enpresa eredu honek, antolakuntza eta funtzionamendu abantailez gain, lan erregimena aukeratzeko abagunea ematen du, elkarte laboraletan ez bezala. 2008.urtean, kooperatiba txikien legea onartzen den momentutik aurrera, mota honetako kooperatiben gorakada handia ezagutu dute Elkar-Lanen.

Elkarrizketatuak aipatu du bere ustez kooperatiba berriak sortzeko garaian edota kooperatibizazio prozesuetan ematen den zailtasun nagusietako bat filosofia aldatzea dela.

Gainontzeko eragileekin eta instituzio publikoekin duten harremanaz galdetuta, elkarrizketatuak aipatu dit honelako kasuetan ERKIDEn (Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza, Kontsumo eta Kreditu Kooperatiben Federazioa) papera garrantzitsua dela. Bestetik, aipatu dit instituzio publikoekin ez dutela ia harremanik, batez ere beharrik ez dutelako. Azkenik, kooperatiben sorreran garrantzia handia duen eragile bat aipatu dit: ELKARGI. Batez ere honelako proiektuen finantziakzioari begira, honelako Elkarrenganako Garantia Elkarrekin (Sociedad de Garantía Recíproca) paper garrantzitsua jokatzen dutela esan dit.