

46. UDAKO IKASTAROAK

Ekonomia sozial eta solidarioko erakundeen kudeaketa: printzipioetatik errealitatera.

Iruñean, ekainaren 26tik 27ra.

Kokapen teoriko eta metodologikoa

Jardunaldiko galdera nagusiak

- Zein printzipio nabarmentzen dira maila teorikoan ESSaren ezaugarri bereizgarri bezela?
 - Zeintzuk dira ikuspegi teoriko nagusiak?
 - Zein printzipio nabarmentzen ditu horietako bakoitzak?

Hasi berriaren galderak: zeri buruz ari gara?

- A ze hizki zopa....Kontzeptu antzeko ugari
Hirugarren sektorea, ekonomia soziala, ekonomia solidarioa, enpresa soziala, mozkin ez besteko erakundeak, ekonomia herritarra, ekonomia sozial eta solidarioa, ekonomia sozial eraldatzailea...
- Zenbat gara? 1, 4, 3, 5, 7...

Lehen erantzun bat: izan bada

- Errealitate ekonomiko bat (Europar Batasunean)
 - ordaindutako 13,6 milioi lanpostu sortzen ditu
 - 19,1 milioi lirateke enplegu ordaindu gabea ere batuz gero
 - Populazio aktibo europarraren %6,3.
 - 82,8 milioi pertsona boluntario
 - 232 miloi pertsona dira, kooperatiba, mutualitate zein antzeko erakundeetan mota bateko edo besteko kidegoa mantentzen dutenak
- Praktika ekonomiko EZBERDIN batzuk
 - gizabanakoen motibazio ekonomikoen gaineko oinarri filosofikoan,
 - ekonomiaren helburuen ezarpenean,
 - ekoizpenaren antolaketan ezarritako gizarte harremanetan eta
 - etekinen banaketa ereduan

Printzipioak eta forma juridikoak

Hurbilketa teorikoa	Printzipioen deklarazioa
Hirugarren sektorearen Printzipioak	<ul style="list-style-type: none"> i. Erakundeak (formal zein informalak) ii. Pribatuak iii. Auto gobernatuak iv. Atxikipen askekoak v. <u>Sorturiko mozkinen banaketa guztiz edo era esanguratsuan mugatua dutenak</u>
Ekonomia Sozialaren Printzipioen Karta	<ul style="list-style-type: none"> i. Pertsonaren eta helburu sozialaren lehentasuna kapitalaren aurretik. ii. Atxikipen borondatezkoa eta irekia. iii. <u>Bazkideen kontrol demokratikoa (fundazioak salbuetsita, bazkiderik ez baitute)</u> iv. <u>Bazkide erabiltzaileen interesen eta interes orokorraren bateratzea.</u> v. Erantzukizun eta elkartasun printzipioen defentsa eta ezarpena. vi. Autonomia kudeaketan eta botere publikoekiko independentzia. vii. Mozkinen gehiengo garapen iraunkorra, bazkideen zerbitzuen interesa eta interes orokorraren aldeko helburuetara bideratzea.
Ekonomia Sozial Solidarioaren Printzipioen Karta	<ul style="list-style-type: none"> i. Humanismoa ii. Demokrazia iii. Elkartasuna iv. Inklusibotasuna v. Subsidiaritatea vi. Aniztasuna vii. Sorkuntza viii. Garapen iraunkorra ix. Berdintasuna, ekitatea eta justizia guztiontzat x. Herrien arteko integrazioa eta errespetua xi. <u>Ekonomia plural eta solidarioa</u>



Enpresa ez finantzarioak	Kooperatibak Lan sozietateak Enplegu zentro bereziak Laneratzeko enpresak Arrantzale kofradiak Nekazaritzako eraldakuntza baltzuak Merkatuko beste ekoizle pribatuak (elkartek, fundazioak eta sozietateak)
Finantza entitateak	Kreditu kooperatibak Gizarte aurreikuspen mutualitateak Gizarte ekonomiako enpresen elkarrekiko berme sozietateak
Gizarte ekintzako Elkartek Gizarte ekintzako Fundazioak Etxeen zerbitzura dauden beste irabazi-asmorik gabeko erakunde batzuk	

Hiru hurbilketa teoriko nagusi

Hirugarren
sektorea
(Non Profit eskola)

- Tradizio anglosaxoia
- Ekonomia neoklasikoak

Ekonomia Soziala

- Tradizio frankofonoa
- Analisi juridikoa

Ekonomia
Solidarioa

- Hegoamerika
- Soziologia ekonomikoa

Hirugarren sektorea

- Teoriak

Ikuspegia: galdera nagusia	Gauzatze akatsa	Teoria/autorea
Eskariaren ikuspegia: Galdera nagusia: Zergatik kontsumitzaileek beren beharrianak modu arrazionalan asetzeko jotzen dute hirugarren sektoreko erakundeetara?	Estatu akatsen teoriak	Estatuko akatsen teoria (Weisbord, 1988)
		Eskariaren Heterogeneotasun teoria (James, 1987)
	Merkatu akatsen teoriak (lehia ez perfektuko egoerak)	Kontratu akatsen teoria (Hansman, 1980))
		Kontsumitzaileen kontrol teoria (Ben-Ner eta Gui, 1993)
Eskaintzaren ikuspegia Galdera nagusia: Zein da hirugarren sektoreko erakunde bat abian jartzeko motibazioa? <i>If not for profit, for what?</i>	Ikuspegia	Teoria/autoreak
	Enpreariak	Young (1983)
	Gizarte mugimenduak	Steinberg (2006) James (1987)

- Printzipio bereizgarriak

- **Mozkinen banaezintasun printzipioa**
- Izaera boluntariokoak,
- Egitura formalekoak,
- Autonomoak eta auto-gobernudenak,
- Izaera pribatukoak,



EZTABAIDA:
 “NONPROFIT”
 ALA
 “NOT FOR PROFIT”?

Ekonomia Soziala

- Teoriak

Ikuspegia	Autoreak
Makroekonomikoa: ekonomia politikoaren adarra (horronte marginalistarekiko kritikoa)	Dunoyer (1830)
	Ott (1851)
	Le Play (1856)
	Gide (1904)
	Walras (1896)
Sektoriala: erakunde ez publiko ez kapitalisten analisia	Desroche (1983)
	Vienney (1994)
	Defourny (1990)
	Barea eta Monzón (1992)

- Printzipio bereizgarriak

- Pertsonaren eta helburu sozialaren lehentasuna kapitalaren aurretik.
- Atxikipen borondatezkoa eta irekia.

– **Bazkideen kontrol demokratikoa**

– **Bazkide erabiltzaileen interesen eta interes orokorraren bateratzea.**

- Erantzukizun eta elkartasun printzipioen
- Autonomia kudeaketa
- Mozkinen gehieneko garapen iraunkorra, bazkideen zerbitzu interes eta interes orokorraren aldeko helburuetara bideratzea.

EZTABAIDA:

ZERTAN DIRA BALIO KOOPERATIBOAK?

Ekonomia solidarioa

- Teoriak

Ikuspegia	Herrialdea	Autorea
Hegoamerikarra	Argentina	Coraggio
		Hintze
	Brasil	Gaiger
		Singer
		Mance
		Azruda
		Primavera
Txile	Razeto	
Europarra (frankofonia)	Frantzia	Laville
	Belgika	Defournay
		Nyssens
	Quebec	Levesque
		Favreau
	Mendell	

- Printzipio bereizgarriak

- Humanismoa
- Demokrazia
- Elkartasuna
- Inklusibotasuna
- Subsidiaritatea
- Aniztasuna
- Sorkuntza
- Garapen iraunkorra
- berdintasuna, ekitatea eta justizia guztiontzat
- Herrien arteko integrazioa eta errespetua

- **Ekonomia plural eta solidarioa**



EZTABAIDA:
HIBRIDAZIOA ALA AUTOKUDEAKETA?

“C-Faktorea” eta erakundearen eraginkortasuna

Kausa- efektu erlazioak

ELKARTASUNAREN ONDORIO EKONOMIKOAK	HOBEKUTZAK ERAGINKORTASU EKONOMIKO ETA SOZIALEAN
1. Kooperazioa lanean	Banakako zein taldeko emaitza hobegoak → Eraginkortasun handiagoa
2. Ezagutzaren erabilpen partekatua	Kostuen aurrerpena (informazio-ekonomiak)
3. Erabaki kolektiboak	Motibazioa altuagoa eta plangintzan parte hartzeko konpromisoa
4. Etekinen banaketa bidezkoagoa	Ekintza kolektiborako motibazioa.
5. Lan-giro egokia	Sozializazioa hobetu eta pertsonak integratuagoak proiektuan
6. Lan-gatazkak gutxitu	Aurkakotasuneko egoerak gutxitu eta auziak bideratzeko guneak ireki
7. Harremanetarako beharrak bete	Bizekidetza hobegoa dakartzan ondoriak jaso
8. Garapen integrala	Bizitza pertsonala eta komunitarioa uztartzeko aukerak
9. Komunitatearen gaineko eragin onak	Gizarte azkeago, zuzenago eta solidarioagorako eraldaketa

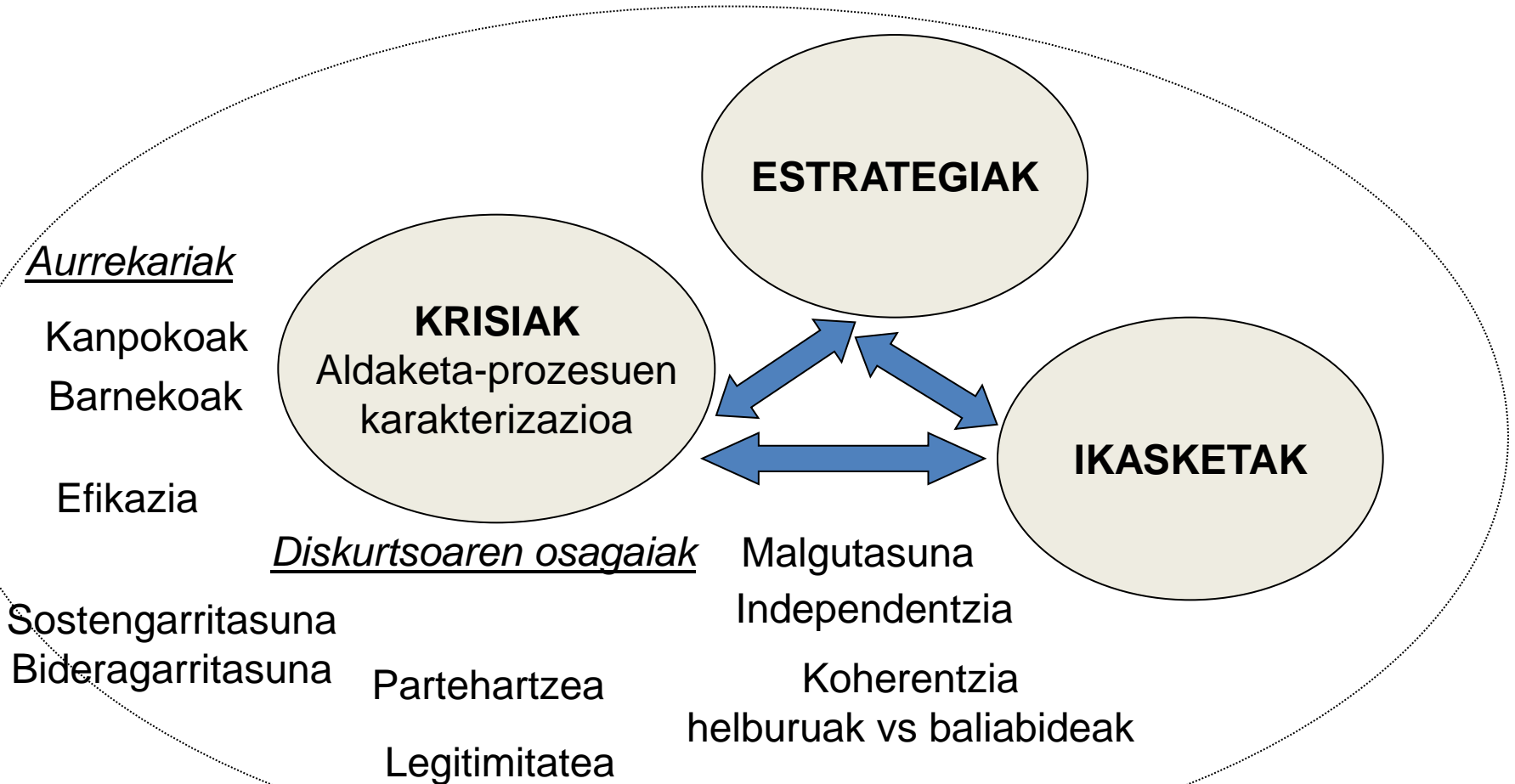
Galdera nagusiak

- Zer dakigu ESS erakundeen kudeaketaz praktikan?
 - ❑ Nola gauzatzen da “C - faktoreak” dakarren abantail teorikoa?
 - ❑ Ould (2014) → Nahikoa al da eragileen “moralizazioa” eraldaketa bideratzeko → Gatazka eta dilemen aurreko estrategiak?
 - ❑ Sarasua eta Udaondo (2004) → Autoeraketa eta “hozte demokratikoaren” arriskua?
 - ❑ Heras (2014) → Tamaina eta konplexutasunarekin → Kontrol gerentzial klasikoa gailentzen da?
 - ❑ Diefencbac y Sillince (2011) → Hierarkia informalak kooperazioa ordezkutzen?

IKERKETA PROIEKTUA

- REAS-RILESS-HEGOA-Emaus Gizarte Fundazioa
- Ek. Solidarioaren 50 erakunde/enpresa Argentinan, Brasilen eta Estatuan
- 20 kasu sakontasunez ikertu → 10 Estatuan
- Erakundeen aniztasuna:
 - Sektore anitza: Finantzaketa , ondasun eta zerbitzuen ekoizpena, bidezko merkataritza, bidezko kontsumoa, laneratze-enpresak
 - Negozio eredu anitza: Antolaketa egitura, sarrerak sortzeko estrategiak, irudi juridikoa, kapitalizazio maila, langile/bolondresak

IKERKETAREN LOGIKA



**Ekintzaitzak Ekonomia Sozial eta Solidarioan
krisi eta aldaketa tipologiak, estrategiak eta ikaskuntzak**

Krisi/aldaketen tipologia	Hartutako estrategiak	Ikaskuntzak
Erakunde antolamenduaren eredia egokitzea.	Aldaketak erakundeen izaera juridikoan.	Erakundeen forma juridikoak unean uneko baldintzetara egokitzeko malgutasunaren garrantzia.
<p>Barne kudeaketa eta antolamendua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hazkuntza krisia. • Lidergo-krisia. • Parte-hartze ereduaren krisia. • Legitimitate krisia. 	Prestakuntza eta gaikuntza planak ezartzea.	<p>Erakundearen bizitzan zehar proiektua gidatuko duen pertsona talde bat edukitzearen garrantzia.</p> <p>Proiektu osoan sinestearen eta pertsonak horretan parte hartzearen balioa azpimarratzea.</p>
	Plan Estrategikoak egitea.	<p>Erakundearen nortasuna sendotzeko premia.</p> <p>Epe ertainera helburu partekatu argiak edukitzearen garrantzia.</p> <p>Parte hartzeko bideak egokitzeko eta zabaltzeko premia.</p>
	Erakundea eraberritzea.	Ekonomia Solidarioaren printzipioekin lerrokatzea.
	Legitimitaterako barne iturriak berrezartzea.	<p>Proiektuarekiko motibazioa eta parte-hartzea berrikustea.</p> <p>Norbanakoaren zein taldearen premiak bateratzeko moduan egokitzea proiektua.</p>
Ingurunearen/ eskaeraren/merkatuaren eskakizunetara egokitzea.	Produktuak, zerbitzuak berritzea.	<p>Etengabeko berrikuntzaren premia.</p> <p>Proiektuaren iraunkortasun ekonomikoaren garrantzia.</p>
	Merkatu berriak bilatzea.	Errealitate berrietara egokitutako kudeaketa tresnak ezartzea.
	Lotura gizarte eragileekin eta taldeekin.	<p>Gizartearekiko eta ingurunearekiko loturak estutzea.</p> <p>Beste esperientzia batzuegandik ikastea.</p>
	Sareetako parte-hartzea sendotzea.	Eragin handiagoa sarean antolatutako ekintzen bitartez.
	Erakundeen laguntza bilatzea.	Administrazio publikoekiko lotura indartzea.

ERAKUNDE ANTOLAMENDUAREN EREDUA EGOKITZEA

- Antolamendu eredia egokitzea **KRISI**Aren (aldaketa prozesu baten) ondorioa
- Baita **erakunde**en **ISOMORFISMO**rako presioei aurre egiteko islapena
 - Economia Soziala?Hirugarren Sektorea?
 - Enpresa vs Entitatea vs Elkartea...
- Irudi juridiko anitza:
 - Koop, elkartek, fundazioak, SM....
 - Izaera juridikoari dagokionez **ez zen aldaketa eredu komunik hauteman**
 - Elkartetik kooperatibara
 - SM-tika Kooperatibara
 - Elkartetik fundaziora eta kooperatibara
 - Kudeaketa asanbleariotik Smra
- Malgutasun eta moldagarritasun handia unean uneko baldintza nagusien ondoriozko eskakizunetara egokitzeko → GAKOA

BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAMENDUA: LIDERGOA eta LEGITIMITATEA

- Hasierako gune sustatzailea → JARRAIPENA
 - → Koherentzia, jarraipena
 - → Barne legitimitatea
- Jatorri desberdinak: erligioa, borroka sindikala eta politikoa, gizarte mugimenduak (mugimendu feminista, bakegintza, nazioarteko lankidetzak, etab.)
 - → konpromiso irmoa arazo eta kezka sozialekin,
 - → egungo erudu hegemonikoei alternatibak eraikitzen beharra ikusten dutenak
 - → persona prozesuen erdigunean
- Ekonomian jarduteko erreferentzia normatiboa ematen dute / (Enpresa izan?)
- Erakunderako kanpo legitimitaren iturria
 - Pragmatikoa (berataz espero litekeenaren arabera ekarpena egiten du?)
 - Morala (behar den bezala jarduten du?)
 - Kognitiboa (ezingo zen beste modukoa izan)
- → Lidergoa sendotu

BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAMENDUA: LIDERGOA eta LEGITIMITATEA

- Izaera **karismadun eta bakarkako** lidergoek, lidergo kolektiboen aurrean **pisu nabarmena** :
 - Abant: Argitasuna, ikuspegi historikoa, kohesioa eta koherentzia tentsio egoera antzekoetan
 - Eragoz: Menpekotasunaren arriskua, ikasketa kolektiboaren eza, irizpide pertsonalista, erakunde-inertzia; ikuspegi kritikoa.....
- Arazoak aurrekoari buelta emateko
- Lidergo maskulinizatua, emakume gehiago badira ere ekimenetan
 - Erantzukizuneko lanpostuetan gero eta emakume gehiago egoteko joera, baina erabaki eremu nagusietara ez dira errazheltzen
 - Genero Ekitatea/ Aldaketa feminista
 - → ez da lehenezten plangintzan ez eta baliabideen esleipenetan ere.
 - → ez da ikusten erakundeek egoera horiek gainditzeko estrategia antolatuak hartu dituztenik (asko jota genero ekitatearen inguruko formakuntza eskaini)

BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAMENDUA: INPLIKAZIOA eta PARTE-HARTZEA

- PARTE-HARTZEA ESS proiektuen arrakastan garrantzi handia (baliabide gaketzat beti)
 - → **ESS-aren genetika** eta ez moda edo estrategia
 - → Partehartzaila proiektua bere egitea ezinbestekotzat jotzen da
 - → Bideragarritasunerako gakoa! (dimentsioa egokitzeko adb.)
- Partehartzerako egiturak eta prozedurak sortu eta bideratu → Proaktiboa
- Krisien iturrietako bat erakunde guztietan
- Asko alda daiteke parte hartzea eta inplikazio maila. Arrazoia
 - Gehiegizko zentralizazioa (erantzukizunak persona gutxi batzuetan pilatu)
 - Erakundearen helburu orokorrak behar adina ez ulertzea (vs norbanaren helburuak)
 - Belaunaldi aldaketa → Militantzia sozialaren eredua agortu al da?
 - Erakundearen dimentsioa → Tamaina eta parte hartzeko egiturak (hazkunde asimetrikoa)

BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAMENDUA: INPLIKAZIOA eta PARTE-HARTZEA

- Erakundeek ondo dakite zer garrantzitsua den baina..
- Estrategiak eta tresnen erabilba oso aldakorra:
 - Erakundearen Kultura helarazteko planak
 - Plan estrategiko parte-hartzailea
 - Barne formakuntzako planak
 - Kudeaketa eredu parte-hartzaileagoak ezarri (empresa klasikoetatik kopiatuta?) → EFQM
 - Zuzendaritza lan postuen rotazioak

BARNE KUDEAKETA ETA ANTOLAMENDUA: INPLIKAZIOA eta PARTE-HARTZEA

- ARAZOAK:
 - Eraginkortasunaren logika klasikoa barneratu:
 - → Erabakiak azkar hartu vs kontsentsua landu eta parte hartu
 - → Estandarizazioa eta kostuak aurreztu vs lan ingurune gizatiarragoa
 - Finantzatzailearen agenda
 - Hazkundera eta zerbitzuak orokortu (eskala lortu) vs sakontasuna eta koherentzia
 - Aurreikuspenak sortu → Baina mailakatzeko beharren aurrean → Legitimitatea?
 - Lan bolondresa eta langileen gainesplotazioa helburu sozialen izenean
- Esperimentazio zentzukoaren kultura
- Kontraesanak kudeatu
 - Gardentasuna → Estrategien berrikuspena ireki eta jarraitua printzipioen argitan

INGURUNEAREKIKO LOTURA SOZIA SENDOA

- ESS aren genetika (ez da estrategia instrumentala)
- Inguruneko kolektibokin, gizarte mugumenduekin eta erakunde publikoekin sareak eta loturak funtzezkoak:
 - Ekimena sorreran(ekintzailletzan)
 - Laguntza teknikoa eta finantzarioa
 - Erakunde publikoak bezero (zerbitzuak kontratatu)
 - Sareen dinamikak eta ideak erabiltzeko
 - Lan bolondresa
- Komunitateeko sustraiak mantendu bideragarria izateko

Eskerrik asko zuen arretagatik

Juan Karlos Perez de Mendiguren

juancarlos.perezdemendiguren@ehu.eus

Enekoitz Etxezarreta

enekoitz.etxezarreta@ehu.eus