

Legea gizarte berrikuntzarako: *ner group* kasua gizarte ekonomian*

RITA ALDABALDE TREKU GONZALEZ DE TXABARRI

Zuzenbidean graduatua

Deustuko Unibertsitatea

FECHA DE RECEPCIÓN / SARRERA-DATA: 31/12/2015

FECHA DE ADMISIÓN / ONARTZE-DATA: 20/03/2016

Laburpena: Lan honek gizarte berrikuntzak legean topatzen dituen babes eta oztopoak azaltzen ditu gaur egungo gizarte ekonomiaren egoera kontuan hartuz eta *Ner Group* kasua oinarri hartuta. Lanean zehar *Ner* estiloa azalduko da eta honen baitan dauden erakundeen eta kapitalezko sozietateen funtzionamenduei erreparatuko zaie. Azterketa sakonago bat egiteko *Ner group* taldea osatzen duten eta sektore ezberdinetan diharduten zenbait erakundeen kideei egindako elkarrizketak jasotzen dira, ner estilo honek testuinguru ezberdinetan nola funtzionatzen duen aztertzeko.

Gako-hitzak: *Ner Group*, gizarte ekonomia, kooperatiba, kapitalezko sozietatea, non-profit organizations (NPO), Toia Txostena.

* Lan honek Zuzenbidearen Euskal Akademiaren legelari gazteentzako Adrian Celaya 1. Saria eskuratu zuen.

La ley como elemento innovador: Ner group en la economía social

Resumen: El trabajo analiza la protección y las trabas que encuentra la reforma social en las nuevas leyes teniendo en cuenta la situación actual de la economía social y tomando como fundamento el caso *Ner Group*. A lo largo del trabajo se expone en que consiste el estilo *Ner* y para ello se observa el funcionamiento de las diferentes entidades que engloban este grupo. Con la intención de hacer un estudio más profundo de este nuevo estilo y explicar su funcionamiento práctico, se recogen las entrevistas llevadas a cabo con varios encargados de entidades que actúan en diferentes sectores.

Palabras clave: Ner Group, economía social, cooperativa, Sociedades de capital, non-profit organizations (NPO), Informe Toia.

The law as a renewing factor: Ner group in social economy

Abstract: The work analyses the protection and hindrances face by the social reform in the new regulation, taking in consideration the nowadays situation of the social economy on the basis of the *Ner Group* case. Alongside the work the *Ner* style is exposed through the operation of the different entities within the group. In order to deepen on the study of this new style and explain its practical operation, interviews with several entities managers that run different sectors are reproduced.

Key words: Ner Group, social economy, cooperative, capital companies, non-profit organizations (NPO), Toia Report.

AURKIBIDEA: I. SARRERA. II. GIZARTE EKONOMIA GAUR EGUN 1. Kontzeptua. 2. Europako *Toia Txostena*. 3. Espainiako araudia. Forma juridikoak Gizarte ekonomian. III. GIZARTE BERRIKUNTZA: *NER GROUP* KASUA. 1. Gizarte berrikuntza gobernantzan. 2. *Ner Estiloa*. 2.1. *Pertsonengan oinarritutako proiektua*. 2.2. *Eraginkortasuna*. 2.3. *Bezeroak*. 3. *Ner group*. 3.1. *Erakundeak*. 3.2. *Taldeak*. 3.3. *Gizartearekiko konpromisoa: proiektuak*. 3.4. *Kutxa ner*. IV. LEGEA-REN PAPERA GIZARTE BERRIKUNTZAN: *NER GROUP*-EKO ERAKUNDEAK ETA LEGEA. 1. Erabakiak hartzea. 1.1. *Kapitalezko sozietateetan*. 1.2. *Kooperatibetan*. 2. Irabazien banaketa. 2.1. *Kapitalezko Sozietateetan*. 2.2. *Kooperatibetan*. 3. Gobernantzari buruzko ondorioak.V. ONDORIOAK.VI. BIBLIOGRAFIA. 1. Doktrina, 1.1. *Artikuluak*. 1.2. *Liburuak*. 2. Legedia. 3. Besteak.

I. SARRERA

Globalizazioak eta informazioaren eta teknologiaren iraultzek guztiz aldatu dute mundua ulertzeko modua. Aldaketez jositako errealitate honetan, berrikuntza ezinbesteko faktorea bilakatu da alor guztietan, gobernuek sustatu eta gizarteko kideek aplikatu beharrekoa. Aldiz, badirudi enpresen antolamenduan ez duela isla handirik izan, oraindik kapitalean oinarritutako estruktura hierarkikoak baitira nagusi. Egia da badagoela beste ekonomia mota bat defendatzen duen eta balore eta etikan oinarritzen den Gizarte ekonomia tradizio bat, zer esanik ez Euskal Herrian, baina hori al da egungo enpresek behar duten aldaketa egilesteke biderik aproposa? Bestetik, badira gobernantzan berrikuntzak aplikatzen ari diren Gizarte ekonomiatik kanpoko erakundeak ere, *ner group*-eko organizazioak esaterako¹.

Lanaren helburua berrikuntzak legean topatzen dituen babes eta oztopoak aztertzea da, egungo Gizarte ekonomiaren kontzeptuarekin alde-

¹ Izatez, *NER* nuevo estilo de relaciones-en sigla da, baina euren dokumentuetan letra xehez idazten dutenez, lan honetan errespetatu egingo da formatu hori.

ratuz eta *ner group* kasua eredu hartuta. Horretarako, Gizarte ekonomia-
ren baitan dauden erakundeen eta kapitalezko sozietateen funtziona-
menduei erreparatuko zaie, batak zein besteak berrikuntza aro honetan
izan dezaketen eginkizuna zehaztu eta beharrezkoak izan litezkeen lege-
aldaketak proposatzeko.

Xede horrekin, diziplina ezberdinetako bibliografia aztertu da, hala
nola ekonomia, zuzenbidea, psikologia eta berrikuntzari buruzko doku-
mentuak. Horrez gain, harreman estilo berriaren eta *ner group* taldearen
azterketa sakona egin ahal izateko, bibliografia kontsultatzeaz gain, zuzen-
neko informazioa jasotzeko hainbat elkarrizketa egin dira *ner groupeko*
zenbait erakundetako kideekin. Lehenik eta behin, *Icaza SA*-ko koordi-
natzailearekin bilkura egin zen *ner groupi* buruzko informazioa jaso eta
kapitalezko sozietate batean nola aplikatzen zen ikusteko. Ondoren, *Ur-
txintxa* Elkarteko koordinatzailea elkarrizketatu zen irabazi asmorik ga-
beko erakunde baten ikuspuntuaren berri izateko. Azkenik, harreman
estilo berria erakunde ezberdinetara eramateaz arduratzen diren *K2K-
emocionando* taldeko Pablo Aretxabalarekin izan zen elkarrizketa, esti-
loaren alderdirik teknikoenak ezagutu eta ikuspuntu globalago bat iza-
teko. Kooperatibetako koordinatzailearen batekin biltzeko saiakerak egin
arren, batzarririk egon ez zenez, Pablo Aretxabalari egin zitzaizkion koo-
peratibei buruzko galderak. Pertsona hauengandik jasotako informazioa-
rekin *ner* estiloak testuinguru ezberdinetan nola funtzionatzen duen az-
tertu da, forma juridiko ezberdina izateaz gain, erakunde hauek egoera
ekonomiko, pertsona kopuru eta sektore ezberdinetan dihardute eta.

II. GIZARTE EKONOMIA GAUR EGUN

Ekonomiaren teoriak ez dio arreta berezirik ezarri izan irabazi asmo-
rik gabeko enpresei edo jabetza inbertitzaileak ez dituztenei, eta are gu-
txiago gehienezko irabaziak egitea helburu ez duten enpresa formei. Ha-

la, ekonomia sistemen ikuspuntu tradizional arruntetik abiatuta, huts egiten da inbertitzaileen jabego ez diren organizazioek ekonomiaren funtzionamenduari egiten dieten onura aintzakotzat hartzerakoan. Ekonomialari askok “kapitalismo” hitza erabiltzen dute ekonomia aurreratuetakoa organizazio ekonomikoen sistema orokorra deskribatzeko garaian, gainerako formek ekonomiaren garapenean duten esku-hartzeaz ahaztuz. Gaur egun, ordea, ikuspegi klasikoa ezeztatzen duten bi mugimendu daude. Alde batetik, irabazi asmoa helburu bakantzat ez duten organizazioen ugaritzea, bai zenbatekoan eta baita garrantzia ekonomikoan ere; eta bestetik, produktuak eta zerbitzuak ekoizten dituzten irabazi asmorik gabeko organizazioen ugaritzea².

Europa mailan organizazio hauek hainbat motatakoak izan daitezke. Normalean estatuko legeen bidez arautzen direnez, forma juridiko ezberdinak izan ditzakete. Forma bakoitzak bere berezitasunak biltzen ditu estatu bakoitzean, tokiko egoera soziopolitikoak, kultura, egoera ekonomikoa eta herrialdearen garapen maila kontuan hartuta. Formarik ohikoena kooperatibak, elkarteak, fundazioak eta gizartearekiko kezka duten organizazioak dira, baina, esan bezala, bakoitza bere berezitasunekin³. Askotan adierazgarri hauen iturri erakundeen sorrera eragiten duten gertaera historikoak izaten dira, normalean estatuak eta merkatuak gizartearen beharrezanean aurre egiteko izandako hutsegiteetan oinarrituak. Esaterako, kontsumo kooperatibak industrializazio garaian sortu ziren, XIX. mendean, sistema berriak eragindako klase banaketaren eta bizi-baldintza eskasen aurka langileek sortutako babes-arma moduan⁴.

² BORZAGA, Carlo eta TORTIA, Ermanno: “Social Economy Organisations in the Theory of the Firm”. En: *The Social Economy. Building Inclusive Economies*. OECD Publishing, 2007, 25. or.

³ BORZAGA, Carlo eta TORTIA, Ermanno... *op. cit.*, 27. or.

⁴ “Historia de las Cooperativas de Consumo Vascas”. *Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa*. http://www.ekkef-fecoe.coop/publicaciones/historiacoop_1.php (azken kontsulta: 2015eko apirilaren 13a).

1. Kontzeptua

Halaber, irabazi asmorik gabeko kontzeptua ere ez da berdin ulertzen mundu anglosaxoian, Europako herrialdeetan eta doktrinan. Anglo-saxoiek Hirugarren Sektorea eta irabazi asmorik gabeko sektorea, *non-profit sector* delakoa, parekatzen dituzte, *charities* (karitate elkarteak), *foundations* (fundazioak) eta *trusts* (helburu baterako bildutako aktibo multzoa) deiturikoez osatzen dena⁵. Sektore honek irabaziak ez banatzeko printzipioa du oinarri eta ez dago ez sektore publikoan, ezta pribatuan ere. Ondorioz, baldintza hau betetzen ez duten erakundeak sektore publikoan ala kapitalistan sailkatzen ditu. Erakunde hauek pribatuak dira baina arau eratzailen arabera, ezin dituzte irabaziak erakundearen kontrola dutenen artean banatu, erakundearen helburuak betetzera ala organiazioa osatzen duten pertsonengana zuzendu behar baitira⁶. Johns Hopkins Unibertsitateak garatutako *non-profit organizations (NPO)* kontzeptua da zabalduen dagoena. Honek instituzio bat Hirugarren Sektorrean sailkatzeko ondorengo baldintzak ezartzen ditu:

- Organizazio formala: estruktura bat duen erakundea izan behar du, zehaztutako helburuak, masa soziala eta legezko estatutuak dituena.
- Pribatua: sektore publikotik bereizita dagoena.
- Irabazi asmorik gabekoa: ezin dute irabazirik banatu erakundearen kontrola duten pertsonen artean. Irabazirik balego, helburuak betetzera zuzenduko dira edo bestela berrinbertitu egingo dira erakundearen.

⁵ SALAMON, Lester M. eta ANHEIER, Helmut K.: *Defining the Nonprofit Sector. A cross-national Analysis*. New York: Manchester University Press, 1997, 296. or.

⁶ ARGUDO PÉRIZ, José Luis: "El Tercer Sector y Economía Social. Marco Teórico y Situación Actual" *Acciones e Investigaciones Sociales*, 2002 urria, 15. zk., 249. or.

- Autogobernua: beste edozein erakunderen menpe ez dagoen gobernu-organoen erregelamendu propioa izango du.
- Borondatezko parte-hartzea: ordaindu gabeko lanaz baliatuko da erakundea, edo dohaintza altruistez, nahiz eta merkatuan ekoizpen faktoreak kontratatzeke aukera izan.

FAJARDO-k adierazten duen moduan, Espainiako legedian ere sartu da Hirugarren Sektorearen kontzeptua, baina doktrinan erabiltzen dena baino murriztagoa da. Hain zuzen ere, abenduaren 14ko 3/2006 Legearen 2.8. artikulua ondorengo definizioa ematen du: *organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales*. Definizioak interes orokorra aipatzen duenez, Hirugarren Sektorea interes orokorreko elkarteetara eta fundazioetara mugatzen da. Abenduaren 26ko 50/2002 Fundazioen Legearen 3. artikulua aipatzen du fundazioek interes orokorra jarraitu behar dutela eta Elkarleen 1/2002 Legearen 5. artikulua dio elkarteek interes orokorreko edo partikularreko helburuak izango dituztela, estatutuetan zehaztu beharko delarik. Kooperatibak ere talde berean sartu litezke, Italian egin den bezala, gizarte ekimena duten kooperatibak ere interes orokorra dutela onartuta, baina, Espainian interes mutualista dutela ulertzen denez, ez dira Hirugarren Sektorean sailkatu⁷.

Beste herrialde batzuetan berriz, Gizarte ekonomiaz hitz egiten da, hala nola, Frantzia eta Espainian. Kontzeptu hori Hirugarren Sektorearena baino zabalagoa da, Hirugarren Sektore Soziala barnebiltzen baitu. Hala, irizpidea ez da izango irabazi asmorik eza, irabazi ekonomikoaren maximizazioa ez bilatzea baizik. Herrialde hauetan Hirugarren Sektorea

⁷ FAJARDO GARCÍA, Gemma: "El Concepto Legal de Economía Social y la Empresa Social" *GEZKI*, 2012, 8. zk., 67. or.

karitatezko erakundeekin lotzen da, erlijiosoak izan ala ez. Helburu nagusia gizarte-kohesioa eta justizia soziala lortzea da, elkarkidetasuna eta irabazi asmorik eza bezalako printzipioak jarraituz. Egoera ekonomiko oneko garaietan Espainia mailan elkarlan estuan aritu ziren erakunde hauek administrazio publikoekin, baina menpekotasun horrek hainbat arazo ekarri dizkie krisi garaiko diru-laguntzen murrizketa dela eta. Irtenbide bila, irabazi asmorik gabeko produkziara jo dute askok finantzaketa pribatua lortuaz eta kudeatzeko modu berriak aplikatuaz. Ondorioz, Hirugarren Sektoreko erakunde batzuk Gizarte ekonomiarekiko antzekotasun handiak dituzte⁸.

Gizarte ekonomia lehendabizi XIX. mendean agertu zen Frantzian, bai kontzeptu moduan eta baita praktika eta instituzio multzo bezala ere. Ekonomiaren politikaren hobekuntza moduan ulertu zenak ekonomiaren osagarri izaten amaitu zuen. Ongizate Estatuarekin batera ia desagertzera heldu zen kontzeptu hau XX. mendean, baina berriz agertu zen 70ko hamarkadan hazkunde ekonomikoaren beherakadarekin eta langabeziarekin batera⁹. Frantzian sortu zen *Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives*-ek (CNLAMCA) 1980. urtean onartu zuen Gizarte ekonomiaren Gutunean Gizarte ekonomiaren definizio bat ematen da. Honen harira, kooperatibak, elkarteak eta mutualitateak Gizarte ekonomiako entitate moduan definitzen dira erabiltzen dituzten organizazio teknika jakin batzuen ondorioz¹⁰. Teknika hauek partaideen, ekoizleen, erabiltzaileen eta kontsumitzaileen elkartasun eta parte-hartze printzipioetan (pertsonek, boto bat), eta autonomia eta hiritartasun baloreetan oinarritzen dira.

⁸ CRESPO JULIA, Teresa: “Una nueva relación del Tercer sector y la economía social”, *Cuadernos de Trabajo Social*, 2013, 26(1). zk., 66-69. orr.

⁹ BORZAGA, Carlo eta TORTIA, Ermanno... *op. cit.*, 58. or.

¹⁰ ARGUDO PÉRIZ, José Luis... *op. cit.*, 247. or.

La Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations-ek (CEP-CMAF) eman zuten Gizarte ekonomiari buruzko azken definizioa. 2000. urtean. Europa mailako kooperatiba, mutualitate, elkarte eta fundazioen hainbat ordezkari bildu ziren Europako Gizarte ekonomiako erakundeen ordezkari bat eratzeko eta horren fruitu izan zen CEP-CMAF, 2008. urtean Social Economy Europe izena hartu zuena. Erakunde honek 2002. urtean argitaratu zuen Gizarte ekonomiari buruzko Gutunean Gizarte ekonomiako aktoreak sektore ekonomiko orotan daudela eta euren helburuengatik eta ekiteko modu ezberdinengatik bereizten direla azalduz. Kapital-sozietateetatik bereizteko hainbat irizpide finkatu zituzten¹¹: a) pertsonaren eta objektu sozialaren lehentasuna, kapitalaren gaintetik; b) sarrera irekia eta borondatezkoa; c) kideen kontrol demokratikoa (fundazioak salbu); d) kideen interesen eta interes orokorraren bateratzea; e) elkartasun eta erantzukizun printzipioen defentsa; f) kudeaketa autonomia eta botere publikoengatiko independentzia; g) izandako irabazien gehiengoa garapen iraunkorren aldeko helburuetara, kideei eskainitako zerbitzuen hobekuntzara eta interes orokorrera zuzentzea.

CNLAMCA-k 1982an onarturiko gutunarekin alderatuz gero, ezberdintasun batzuk azpimarratu daitezke, hala nola fundazioak Gizarte ekonomian txertatzeak ekarri dituen aldaketak. Sarrera honen ondorioz lehen bereizgarri ziren ezaugarri batzuk desagertu egiten dira, besteak beste bazkideen eskubide eta betebeharrak berdintasuna; enpresako jardueran parte-hartzeko bazkide, kontsumitzaile eta ekoizleen konpromisoa; edo funtzionamendu demokratikoa¹².

¹¹ Europako Ekonomia eta Gizarte Batzordea: “La Economía Social en la Unión Europea”. Bruselas: Unidad de Visitas y Publicaciones de la Unión Europea, 2012, 20. or.

¹² FAJARDO GARCÍA, Gemma... *op. cit.*, 69. or.

2. Europako *Toia Txostena*

2009. urtean Europako Parlamentuak *Toia Txostenen*¹³ argudiatu zuen Gizarte ekonomia Europako ekonomiaren funtsezko pieza izan arren ez dela oso sektore ezaguna. Konponbide moduan Europako erakundeei eta estatuei berau aintzatesteko eta sustatzeko agindua eman zien¹⁴. Ebazpenak Gizarte ekonomia bultzatzeko eskatzen dio Europako Batzordeari, baita marko juridikoak lantzerako orduan Gizarte ekonomiaren bereizgarri den finantza-errentagarritasunean oinarritu beharrean, gizartearen-tzako onurak bilatzen dituen enpresa ikuspuntua kontuan hartzeko ere¹⁵.

Ezaugarri bereizgarriok J. Kontuan Hartuzkoan zehazten ditu Ebazpenak, Gizarte ekonomia tamaina edo sektoreagatik bereizi beharrean, ondorengo balore komunak errespetatzeagatik bereizten den enpresa modeloa dela esanez: a) Demokraziaren, aktore sozialen parte-hartzearen, pertsonaren eta objektu sozialaren nagusitasuna gizabanakoaren onuraren gaitetik; b) elkarkidetasun eta erantzukizun printzipioen defentsa eta aplikazioa; c) kideen interesen eta interes orokorraren batzea; d) kideek egikaritutako kontrol demokratikoa; e) harrera irekia eta borondatezkoa; f) kudeaketa autonomia eta botere publikoengatik independentzia; g) izandako irabazien gehiengoa garapen iraunkorraren aldeko helburuetara, kideei eskainitako zerbitzuen hobekuntzara eta interes orokorrera zuzentzea.

Ezaugarri hauek ia-ia CEP-CMAFk Gizarte ekonomiaren enpresa modeloa definitzeko zehaztutakoen berdinak dira.

13 Europako Parlamentua: Gizarte ekonomiari buruzko Ebazpena 2009ko otsailaren 19koa, *Toia Txostena* (2008/2250(INI)) <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+PDF+V0//ES>>

14 FAJARDO GARCÍA, Gemma... *op. cit.*, 69. or.

15 Europako Parlamentua: Gizarte ekonomiari buruzko Ebazpena... *op. cit.*, 8. Kontuan Hartuzkoa.

H. Kontuan hartuzkoan berriz, Gizarte ekonomia garatzeko organizazio-forma edo forma juridikoez dihardu, kooperatibak, mutualitateak, elkarteak, enpresa eta organizazio sozialak eta fundazioak nabarmenduz. Horrez gain, lehen aipatutako estatuen arteko Gizarte ekonomiaren kontzeptu aniztasuna erreparatzen du, ekonomia solidarioa eta hirugarren sektorea barnebiltzen dituela adieraziz.

3. Espainiako araudia. Forma juridikoak Gizarte ekonomian

Espainiako Gizarte ekonomiaren Legea nahiko konplexua da eta hainbat mekanismo erabiltzen ditu erakunde bat Gizarte ekonomian sailkatzen den ala ez zehazteko¹⁶. Hain zuzen ere, legeak ez du Gizarte ekonomiako sektorea erregulatzen, erakunde bakoitzak bere estatus juridikoa izango duenez, lege hau Gizarte ekonomiaren kontzeptua definitzera eta zehaztera mugatzen da¹⁷.

Lehenik eta behin, 2. artikuluan, Gizarte ekonomiaren kontzeptua ematen du legeak. Bertan azaltzen du Gizarte ekonomia euren helburuek eta printzipio bateratu batzuek bereizten dituzten jarduera ekonomikoek osatuko dutela. Hala, Gizarte ekonomia jarduera ekonomikoa gauzatzeko modu zehatz bat dela ulertzen da, enpresa modelo propio bat.

Bigarrenik, Gizarte ekonomiako entitateek jarraituko dituzten printzipioak deskribatzen ditu 4. artikuluan:

- a) Pertsonen eta objektu sozialaren nagusitasuna kapitalaren gaitetik. Gestio autonomo eta gardena, demokratikoa eta parte-hartzailea izango dute, erabakiak hartzea pertsonetan oinarrituko delarik, diru-ekarpenen arabera baino, hauek entitatean edo helburu sozialean egindako lan-ekarpenaren arabera.

16 Martxoaren 9ko 5/2011 Legea, Espainiako Gizarte ekonomiari buruzkoa.

17 ETXEZARRETA ETXARRI, Enekoitz eta MORANDEIRA ARCA, Jon: "Consideraciones conceptuales sobre la Economía Social a la luz de la Ley 5/2011" *GEZKI*, 2012, 8. zk., 12. or.

- b) Jarduera ekonomikoa gauzatuz lortutako emaitzen banaketa egindako lan-ekarpenaren edo zerbitzu-ekarpenen arabera edo bazkideek entitatearen helburu sozialera egindako jardueraren arabera.
- c) Tokiko garapenarekiko konpromisoa, emakume eta gizonen arteko aukera-berdintasuna, gizarte-kohesioa, gizarte-bazterketa arriskuan dauden pertsonen gizarteratzea, kalitatezko lanpostu egonkorren sortzea, lan-bizitza, familia-bizitza eta bizitza pertsonalaren kontziliazioa eta iraunkortasuna bultzatzen dituen barne-elkarkidetzaren eta gizartearekiko elkarkidetzaren sustapena.
- d) Botere publikoekiko independentzia.

FAJARDO-k adierazten duen moduan, Europako definizioekin alderatuz, Espainiako legelariak hainbat gauza utzi ditu oinarriko printzipio hauetatik kanpo. Hala nola, ez ditu aipatzen borondatezko sarrera librea edo kideen interesen eta interes orokorraren arteko bateratzea¹⁸. Autore honen arabera, legegileak ez dira oso fin ibili, maila internazionalan onartutako printzipio batzuk definiziotik kanpo uzteaz gain, ematen dituenak ez baitira nahikoak eta modu nahasian azalduta baitaude¹⁹.

Hirugarrenik, Gizarte ekonomiako erakunde izan daitezkeen entitate juridikoak zehazten ditu 5. artikuluan. Horretarako bi bide erabiltzen ditu: batetik, forma juridiko konkretu bat izategatik Gizarte ekonomia-ko erakunde izango diren entitateak zerrendatzen ditu; eta bestetik, zerrenda hau eguneratzea ahalbidetuko duen jardunbide administrazio bat ezartzen du.

18 Biak *Toia Txostenean* eta CEP-CMAFren 2002ko Gizarte ekonomiaren Gutunean aipatzen dira.

19 FAJARDO GARCÍA, Gemma... *op. cit.*, 74. or.

Beraz, 5.1. artikulua arabera, Gizarte ekonomiako erakunde izango dira kooperatibak, mutualitateak (zentzu zabalean), fundazioak eta jardue-
ra ekonomiko bat burutzen duten elkarteak, lan-sozietateak, gizarteratze-
enpresak eta lanbide berezien zentroak, arrantzaleen kofradiak eta eral-
daketa nekazaritza-sozietateak eta 4. artikuluan ezarritako artikuluek
zuzentzen dituzten entitateak (esaterako, Gurutze Gorria eta ONCE).

5.2. artikulua aurreko puntuan barnebiltzen ez diren erakunde ba-
tzuk ere sartzen ditu Gizarte ekonomiako entitateen multzoan. Hala, jar-
duera ekonomikoak duten entitateak Gizarte ekonomiaren barne egongo
dira, 4. artikuluko printzipioak betetzen badituzte eta lege honetako 6.
artikuluan aipatzen den katalogoan sartzen badira. Artikuluan bertan ai-
patzen ez den arren, bazkideen zerbitzurako interesa, interes orokorra ala
bi-biak jarraitu beharko dituzte²⁰. Lan eta Immigrazio Ministerioak egu-
neratuko du katalogoa, Gizarte ekonomiaren Sustapenerako Batzordea-
ren txostena jaso ondoren eta Autonomia Erkidegoekin batera.

Azkenik, legearen 5.3. artikulua esan bezala, entitate bakoitzari da-
gozkion arauen bidez erregulatuko da.

III. GIZARTE BERRIKUNTZA: NER GROUP KASUA

1. Gizarte berrikuntza gobernantzan

Gizakiak gauza berriak asmatzeko gaitasuna berezkoa duenez, historia
guztian zehar jardun izan du asmakizunak sortuaz. Lehenengo iraultza
neolitikoan gertatu zen, bizimodu nomada utzi eta, nekazaritza asmatuta,
leku finko batean bizitzen jarri zirenean. Horrela bizi izan ziren hainbat
eta hainbat mendetan, Britainia Handian XVIII. mendean ikatzak eta
bapora makinak industrializazio iraultza ekarri zuten arte. Denbora gu-

²⁰ *Ibidem*, 76. or.

txian hainbat aldaketa gertatu ziren, hala nola hirien urbanizazioa, garapen ekonomikoa eta ondorioz, hegoaldeko eta iparraldeko herrialdeen zatiketa. Mende berean, zaldiz ibiltzetik trenez ibiltzera pasa ziren. Ondoren, XIX. mendearen erdialdean, industrializazioaren bigarren olatuak energia iturri berriak (petrolio eta gas naturala), elektrizitatearen hedapena, industria kimikoak, autoak, hegazkinak, etab. ekarri zituen. Egun, aldaketa teknologikoa gero eta azeleratuagoa eta indartsuagoa bilakatzen ari da, lehen mendeetan gertatzen ziren aldaketak orain hamarkadetan gertatzen baitira. XX. mendearen erdialdetik hona ekoizpen ekonomiatik zerbitzu ekonomiara egin dugu salto eta dagoeneko ez da hainbeste hitz egiten garapenez, aurrerapenez baino²¹.

Aipatutako iraultzen parean, informazioaren hainbat iraultza ere izan dira historian zehar. Idazten hastea, eskuz idatzitako liburuak eta inprentaren ondoren, gaur egun informazioaren laugarren iraultza gertatzen ari dela esan liteke, mundu mailako komunikazio sareek edozein momentutan edonorekin informazio trukaketak egitea ahalbidetzen dute eta. Ildo beretik, bai aurrerapen teknologikoen eta baita informazioaren teknologiek ere, globalizazioaren fenomenoak eragin dute, gizartearen eta ekonomiaren homogeneotasuna eraginez²².

Testuinguru horretan, merkatuen etengabeko aldaketek izugarritzko ziurgabetasuna sortzen dute gizartearen eta horri aurre egiteko, aukera bat baino, beharizan bat bilakatu da berrikuntza²³. Hala ere, ez da nahikoa

²¹ MARTÍNEZ CHARTERINA, Alejandro: "Innovación y Cooperativas", *Boletín de la Asociación Internacional del Derecho Cooperativo*, 2009, 43. zk., 139-140. or.

²² ALONSO, Luis Enrique eta FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús: "Innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas", *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 2011, 187-752. zk., 1136. or.

²³ RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al.*: "Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2011, 17. zk., 18. or.

enpresa eta organizazioetan berrikuntza sustatzea. Benetako kultura aldaketa bat behar da berrikuntzarekin lotutako baloreak (sormena, iniziatiba, etengabeko ikaskuntza, jakin-mina edo arrisku-hartze arduratsua) bereganatu eta praktikan jartzeko²⁴.

Tradizionalki kapital-biltze kontzeptuan bildu izan da berrikuntza. Ekonomialari klasikoen, ADAM SMITH-ek kasu, garapen ekonomikoaren funtsezko elementutzat jotzen zuten, baina merkatuaren jokabideen eta aurrerapen mekanikoen poltsa berean sailkatuta. Garapen ekonomikoari buruzko azterketa modernoek ere berrikuntzaren garrantzia azpimarratu dute, baina beharrezkoa ikusi dute berrikuntzak dakartzaten pertsonak kontuan hartzea²⁵.

Pertsona bakoitza bakarra eta errepikatu ezina da; jakintza, gaitasun, trebetasun eta baliabideen multzoa²⁶. Hortaz, jakintzaren ekonomian pertsona bilakatu da faktorerik garrantzitsuena eta berrikuntzaren eta zientziaren ikuspuntu erabat ekonomikoa bazterrean utzi da, ikuspuntu sozialago bat hartzeko²⁷. Izan ere, ez da ahaztu behar enpresak jarduera ekonomikoa gauzatzeko ezarritako helburu komunak elkarbanatzen dituzten pertsona taldeak direla²⁸. Puntu horretatik abiatuta, berrikuntzarako ezinbestekoa den kultura aldaketa eragiteko nahitaezkoa da organizazioaren zati diren pertsonen gaitasunak garatu eta berrikuntzarako beharrezkoak diren baloreetan hezte²⁹.

²⁴ Eusko Jaurlaritza: *Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010*. 46. or.

²⁵ GALINDO, Miguel-Ángel eta Méndez-Picazo, María-Teresa: "Innovation, entrepreneurship and economic growth", *Management Decision*, 2013, 51(3). zk., 501-502. orr.

²⁶ CAÑADA VICINAY, Luis: "Reflexiones sobre la empresa en el contexto de la innovación social", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 2011, 187-752. zk., 1148. or.

²⁷ RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al...* *op. cit.*, 22. or.

²⁸ CAÑADA VICINAY, Luis... *op. cit.*, 1149. or.

²⁹ RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al...* *op. cit.*, 23. or.

BAUMOL-ek zioen moduan, ekintzaileek sormen handiko pertsonak izan behar dute, baina inguruneak eragin handia du gizabanakoen berrikuntzarako grina pizterako unean. Gisa berean, Joseph SCHUMPETER-ek, berrikuntza prozesuak aztertu zituen lehen ekonomialari garrantzitsuak, jarrera berritzailea sustatzeko gizarte-ingurunea edo gizarte-klima sortzea derrigorrezko pausutzat jotzen zuen³⁰. Honenbestez, ikerkuntza eta garapenera baliabideak zuzentzeak ez du organizazio bat berritzaile egiten; horretarako, kideak berritzera bultzatzen dituen eta sormena akuilatzen duen organizazio-kultura eduki behar da, hezkuntza, trebakuntza, arriskuak hartzeko borondatea eta porrotarekiko jarrera landuko dituen³¹. Bada, kultura hau ez da organizazioen barnean isolatuta dagoen fenomeno bat, organizazioaren eta tokiko gizartearen kulturen nahasketa bat baizik. Horregatik, gizarte mailan sustatu behar dira balore hauek, eskoletatik hasita. Kultura kudeatzeko berriz, beharrezkoak izango dira liderrak, SCHEIN-ek dioten moduan, liderren oinarritzko zeregina kulturaren manipulazioa baita³². Hasieran kultura zehatz bat ezartzeaz gain, enpresaren hazte prozesuan enpresaren eraldaketetara moldatu beharko du kultura, enpresaren eta berau osatzen duten pertsonen beharretara egokitzeko³³.

Pertsona abiapuntu hartuta, horrela definitzen du berrikuntza CAÑADA-k: “Pertsonen edota taldeen emotalentuen aplikazio librea, pertsona, enpresa edo organizazio eta gizarteari balio bat emango dieten gauza ezberdinak egiteko”³⁴. Definizio honen atzean pertsonen emozioak eta gaitasunak ezkutatzen dira. Autore honen ustez, ez da sormenik eta berrikuntzarik egongo emozio eta talenturik gabeko giza jardueretan (tal-

30 GALINDO, Miguel-Ángel eta MÉNDEZ-PICAZO, María-Teresa... *op.cit.*, 505. or.

31 RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al.*... *op. cit.*, 23. or.

32 Schein, H. Edgar: *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo: Una Visión Dinámica*. Gestión E Innovación. Esplugues De Llobregat: Plaza & Janés, 1988, 307. or.

33 *Ibidem*, 289. or.

34 CAÑADA VICINAY, Luis... *op. cit.*, 1150. or. (lan honetarako euskaratua).

deka zein banaka). Ildo beretik, talentua horrela deskribatzen du: “Jakintzaren eta hori enpresari, pertsoneri eta gizarteari balio erantsia emango dieten jarduerak gauzatzeko jarreraren arteko baturaren emaitza”³⁵.

Azkenik, berrikuntzarako ezinbesteko baldintza izango dira a) pertsonen aplikazio librearen kontzientzia eta b) aipatutako hiru gizarte-mailetan eragina izatea³⁶. Zentzu honetan, talentua, hau da, pertsonak, enpresako gastu izan beharrean, balio iturri bilakatuko dira, eurak baitira berrikuntzarako bidea irekiko dutenak. Aldiz, lehen aipatu moduan, beharrezkoa izango da emotalentua azaleratzea erraztu eta bultzatuko duen klima ezartzea.

West-en Four-four theory izeneko teoriak taldeko berrikuntza sustatzeko klimarekin lotutako lau faktore ezberdintzen ditu: ikuspegia, parte-hartze segurua, eginkizunetara zuzendua eta berrikuntzaren sustapena. Modelo honen arabera, helburuak argiro definituta dituzten taldeek errazago aurkitzen dituzte xedeekin bat datozen lan egiteko metodoak, ahaleginek jomuga eta norabide zehatza baitituzte. Aldi berean, ikuspegiak argia, ameslaria (etorkizunera begira, taldekideentzat balio erantsi bat izanik, taldeko helburuekiko konpromisoa hartuaraziko diena), irisgarria eta elkarbanatua izan behar du. Parte-hartze seguruari dagokionez, erabaketan parte-hartzea bultzatu behar da, taldekideen arteko konfiantzan eta mehatxurik ezean oinarritutako giroan. Hartara, parte-hartze aktiboa egongo da taldean eta taldekideek erabaketan parte-hartzen badute, litekeenagoa da erabaki den horretan ekarpen hobeak egitea. Bestetik, eginkizunen bikaintasuna bilatzen duen ardura partekatua ezarri behar da, ikuspegi erkidearekin lotua eta ebaluazio, aldaketa, kontrol-sistema eta balorazio kritikoak ezaugarri dituen. Giro honek indarrean dauden jardunbideak, prozedurak eta metodoak hobetzea ahalbi-

35 *Ibidem* (lan honetarako euskaratua).

36 *Ibidem*.

deratuko du, eginkizunen kalitatea maximizatzeko kezkatik abiatuta. Azkenik, lan-giroan berrikuntzak sartzeko ahaleginak egiteko itxaropena, oniritzia eta babesa eman behar zaizkie kideei³⁷.

Pertsonen parte-hartze giro honetan talde lanak pisu handia hartzen du organizazioen funtzionamenduan. MARTÍNEZ-k azaldu duen moduan, organizazioen gizartea jakintzaren gizartea da, non organizazio bat talde lanean lan egiten duen, boterean baino, erantzukizunean oinarritzen den eta oinarri operatiboa informazio horizontala den³⁸. Lehen aipatu bezala, pertsona da organizazioen oinarria, bera baita talentuaren, gaitasunen eta jakintzaren jabe. Baina zein da pertsonen ahalmenak azalarazteko eta kudeatzeko formarik onena? Hainbat ikerketek taldeen eta banakoen gaitasunak eta jarduerak alderatu dituzte eraginkorragoa eta balio erantsia sortzeko hobea zein den ondorioztatzeko. Emaitei begiraturaz, argiro ikusi daiteke gaitasun indibidualak eta jarduera indibiduala lotuta daudela, ez ordea taldearen gaitasunak eta jarduera. Bigarrenari dagokionez, ez da nahikoa talentua duten pertsonak biltzea emaitza onak lortzeko; taldeko lana emankorra izan dadin, talde-prozesuak txertatu behar dira organizazioan. Horrez gain, talde-kohesioak (“gu” sentimendua, zerbaiten kide izatearen sentimendua) taldearen jarduera hobetuko du, adituz betetako talde batean kideak helburu erkideari ekarpenak egiteko gogotsu egongo baitira³⁹.

Testuinguru honetan gizarte iraultza bat gertatzen ari dela esan liteke, langileak jakintzaren langile bihurtzen baitira, profesionalak⁴⁰. Hauek

³⁷ ANDERSON, Neil R. eta WEST, Michael A.: “Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory” *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19. zk., 239-240. or.

³⁸ MARTÍNEZ CHARTERINA, Alejandro... *op. cit.*, 144. or.

³⁹ SHIN, Soo-Young eta PARK, Won-Woo: “Moderating effects of group cohesiveness in competency-performance relationships: A multi-level study”. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2009, 1. zk., 5. eta 11. or.

⁴⁰ MARTÍNEZ CHARTERINA, Alejandro... *op. cit.*, 148. or.

balore berriak izango dituzte, hala nola, indibidualismoa, meritokrazia eta aniztasuna. Hortaz, enpresek organizazioan eta estrukturan aldaketak egin beharko dituzte egoera berri honetara moldatzeko, langileen sormena sustatu eta bultzatuko dituen berrikuntzak ezinbesteko gako bilakatu baitira, besteak beste, malgutasuna, aginduzko hierarkien horizontaltasuna, talde lana eta kate-organizazioa. ALONSO-k eta FERNÁNDEZ-ek honako aldaketa hauek proposatzen dituzte: langileei botere gehiago ematea, erabakietan parte-hartzea ahalbidetuz; berrikuntzaren sustapena; eta langileentzat erantzukizuna, autonomia, independentzia eta malgutasuna⁴¹. CAÑADA-k ere ezinbestekotzat jotzen du boterearen birbanaketa erakundearen barnean aldaketarik egin nahi bada⁴².

RODRÍGUEZ *et al.*-ek proposatzen duten modeloan berrikuntzak hiru dimentsio barnebiltzen ditu: pertsonak, organizazioak eta ingurunea. Aldi berean, dimentsio bakoitzean hiru puntu azertu beharko dira berrikuntza baloratzeko: gaitasunak, baloreak eta hartu-emanak⁴³. Gaitasunen artean lidergoa da lehenengoa, enpresan berrikuntzak ezartzeko dagoen beharra transmititu behar baitzaie bertako kideei. Bigarrena ingurunea zaintzea da, inguruneko teknologia, informazio eta komunikazio sistemiei buruzko informazioa eskuratzeko gaitasuna. Hirugarrenik, sormena eta eraginkortasuna izan beharko dituzte, ingurunetik jasotako informazioarekin berrikuntzaren arloan dituzten aukerak identifikatu eta gauza berriak sortzeko⁴⁴. Azkenik, berrikuntza horiek merkaturatzeko momentu egokia antzematen jakin beharko dute⁴⁵. Baloreei dagokienez, gogoia eta asmoa, kanpoan gertatzen denarekiko irekitasuna, arrisku-har-

41 ALONSO, Luis Enrique eta FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús... *op. cit.*, 1138. or.

42 CAÑADA VICINAY, Luis... *op. cit.*, 1154. or.

43 RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al.*... *op. cit.*, 24. or.

44 *Ibidem*, 27. or.

45 *Ibidem*, 28. or.

tzeak onartzea eta bereizgarritasuna eta jatortasuna azpimarratzen dituzte autoreok⁴⁶. Aitzitik, hartu-emanen esparruan ingurunean dituzten loturak, kapilaritatea eta kooperazioa, kolaborazioa eta aniztasuna eta sinesgarritasuna eta konfiantza aipatzen dituzte balore nagusitzat⁴⁷.

Laburbilduz, jakintzaren gizarte honetan enpresen aktiborik garrantzitsuenak pertsonak dira, eurek baitituzte mundu globalizatu honetan lehiakor izateko beharrezkoak diren gaitasunak. Halaber, enpresen antolakuntza eta estrukturak aldatu beharra dago pertsonen potentziala garatu nahi bada, egungo organizazioak beste aro batzuetarako pentsatuak baitaude. Hartara, pertsonen sormena eta berritzeko ahalmena sustatuko dituen klima sortu beharko da, egokiak diren lan tresnetan eta printzipioetan oinarrituta.

Printzipio eta balore hauek indarra hartzen ari diren arren, oraindik ez da oso erraza horiek praktikan jartzen dituzten erakundeak aurkitzea, are eta gutxiago Gizarte ekonomiatik kanpo dauden sozietateetan. Jarraian, hainbat erakunde goitik behera aldatu dituen eta zeharo berritzaileak izan den harreman estilo bat aztertuko da, *ner estiloa*.

2. Ner Estiloa

Harreman estilo berria (erdarazko *ner*) Koldo Saratxagak *Irizar* Ormaiztegin egindako hamalau urteen fruitua da (1991-2005)⁴⁸. *Irizar*-etik irten ostean, kooperatibak Saratxagaren gidaritzapean izan zuen eboluzioa ikusita, hainbat enpresetatik deitu zioten euren antolakuntzan lagundu ziezaioten eta hortik, 2005eko bigarren seihilekoan jaio zen *K2Kemocionando*, *ner* estiloa zabaltzen diharduen erakundeak. 2006. urte-

⁴⁶ *Ibidem*, 29. or.

⁴⁷ *Ibidem*, 30-31. or.

⁴⁸ UGARTE, LUXIO: *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga en el Modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Barcelona: Granica, 2004. 32. or.

rako *Lancor* eta *Walter Pack* enpresekin ziharduten lanean eta hiru urtetan dozena bat organizazio batu zitzaizkien⁴⁹. Gaur egun *ner estiloaz* funtzionatzen duten hogeita bi erakundeek *ner group* osatzen dute.

Ner group eta bere baitan dituen proiektu guztiak eskema bereberek oinarritzen dira. Hurrengo irudian azaltzen den moduan, gizartearekin harremanetan dauden eta bezeroari eta eraginkortasunari zuzentzen diren pertsonengan oinarritutako proiektuak dira.

Puntu honetara iritsita, azaldu beharra dago *ner groupen* ez dela enpresa edo organizazioez hitz egiten, proiektuez baino. SARATXAGA-ren hitzetan, enpresa batek enpresa izaten jarraitzen du itxita egonda ere; organizazio bat pertsonen bidez produktuak eta zerbitzuak sortzen diren lekua da; proiektu bat aldiz, helburu berak dituzten pertsonak produktu eta zerbitzu jakin batzuk sortzen dituzten organizazioa da⁵⁰.

Bestetik, printzipio nagusi batzuk finkatu dituzte euren estiloa definitzeko: a) etika, b) gardentasuna, c) komunikazioa-informazioa, d) konfiantza, e) talde autokudeatuak, f) aparteko ordurik ez, g) emaitzaren banatzea (%30 gutxienez), h) kaleratzerik ez, i) gizartean integratuta, j) askatasuna⁵¹.

Printzipio hauek jarraituaz eta lehenago azaldu diren hiru elementuetan (bezeroa, pertsonengan oinarritutako proiektuak eta eraginkortasuna) oinarrituta gauzatzen da *ner* estiloa. Funtzionatzeko modu hau edozein motatako erakundeetan aplikatu daiteke pertsona kopurua, sektorea, nazioartekotasuna eta forma juridikoa kontuan hartu gabe. Esaterako, *Ampo* eta *Icaza* modu bereberek antolatzen dira. Lehenengoa 200

49 “Ner Group, otra forma de hacer las cosas” *Empresa XXI. Periódico quincenal de la industria vasca, Ediciones Especiales*. Marzo de 2015. 2. or.

50 “Ner Group, otra forma de hacer las cosas”, *op. cit.*, 3. or.

51 *Ner Group Aurkezpena* <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergroup.aspx>> (azken kontsulta: 2015eko apirilaren 29an)

milioi euroko fakturazioa duen balbula kriogenikoak egiten dituen 500 langileko kooperatiba bat da eta bigarrena 2.300.000 euroko fakturazioa eta 14 langile dituen barne-diseinuko sozietate anonimo bat.

Lehen esan bezala, *K2Kemocionando* da *ner* estiloa “irakasten” duen erakundea. *Ner* estiloa aplikatu nahi duten erakundeek (enpresa, elkarte, udal-letxe eta abarrekin aritu dira lanean) deitu egiten diete eta hainbat hila-beteetako ikasketa prozesuaren ondoren, *ner* estiloan lan egiten ikasten dute. Harreman estilo berria aplikatzeko berriz, hainbat bozketa egin behar izaten dira. Lehenik eta behin, erakundearen jabeek (kooperatibako bazkideek Batzar Orokorrean, kapitalezko sozietateetako bazkideek, etab.) oniritzia eman behar diete proposamenari. Ondoren, erakundearen kide diren pertsonen erabakiaren berri ematen zaie, *ner* estiloaren nondik norakoak azaldu eta pentsatzeko epe baten ostean asanbladan bozkatu dezaten. Bozketa horretan ehuneko oso altu batek, %80-90, baiezkoa ematen badu soilik sartzen dira *K2Kemocionandoko* kideak erakundearen al-daketa prozesuarekin hasteko. Hain zuzen ere, aldaketaren kontra dauden pertsonak egonez gero, ia ezinezkoa da estiloa oinarritzen den erantzukizuna eta konpromisoa bezalako printzipioekin funtzionatzea⁵².

Hainbat eta hainbat arrazoi izaten dituzte erakundeek *ner* estiloaz funtzionatu nahi izateko, besteak beste berrikuntzak sartzeko nahia, organizazio zein estruktura arazoak eta krisi garaiaz geroztik gero eta ohikoagoa den arrazoi ekonomikoa⁵³.

Oraindik ez dute egin *ner* estiloak zer barnebiltzen duen zehazten duen inolako arau idatzirik eta erakundeek aldaketa prozesuan ikasitakoa egiten dute. Hala ere, une honetan barne-estatutu moduko batzuk idazten dihardute, printzipio orientatzaile moduan zehaztuta egon daitezela⁵⁴.

52 Pablo Aretxabala (*K2Kemocionando*) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 21a.

53 *Ibidem*.

54 José Icaza (Icaza) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 14a.

Jarraian, funtzionamenduaren nondik norakoak azalduko dira, aurreko organigramako elementuetatik abiatuta. Antzematen den moduan, hiru elementuok bat datoz lehen aipatu diren RODRÍGUEZ *et al.*-ek proposatutako modeloaren hiru dimentsioekin.

2.1. Pertsonengan oinarritutako proiektua

Ner estiloak pertsona jartzen du erakundearen erdian. *Ner* grupetako proiektuak proiektu partekatuak dira, erakundea osatzen duten pertsonen proiektu erkideak⁵⁵. Hala ere, euren filosofian beste subjektu batzuk ere hartzen dituzte kontuan, honakoan oinarritzen baitira: zergatik ibili hornitzaile, sindikatu, ugazaba eta interes ezberdinak dituztenekin borrokan, enpresa ondo joatea denen onurarako bada?

Helburu erkidea finkatuta, pertsona guztiek dihardute hori lortzeko lanean. Erakunde baten baitan dauden interes kontrajarriak ezabatu egiten dira, estruktura piramidala baztertu eta taldez osatutako estruktura horizontal batean funtzionatzen baitute. Talde autokudeatu hauen bitartez pertsonen emotalentua sustatzen da, liderrak izateko aukera eman eta egunerokotasunean topatzen dituzten erronkei aurre egiteko sormena erabiltzeko aukera baitute⁵⁶. Hala, talde bakoitzak bere liderra aukeratuko du, duen formazioari kasurik egin gabe eta bere motibazio eta gaitasunetan oinarrituta. SCHEIN-ek aipatzen duen moduan, liderrek izugarritzko garrantzia izango dute taldean, taldekideak gidatzeko bisioa izateaz gain, indar emozionala, objektibotasuna eta zolitasuna izan behar baitituzte⁵⁷.

Buruzagirik ez dagoenez, proiektuaren parte diren kideek demokratikoki hartzen dituzte erabakiak. Erabakiaren garrantziaren arabera, kide guztiek osatutako asanbladan ala talde bakoitzeko liderrak biltzen dituen

55 SARATXAGA, Koldo: *Harreman-estilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. Donostia: Elkar, 2007, 41. or.

56 *Ibidem.*, 49. or.

57 SCHEIN, H. Edgar... *op. cit.*, 315. or.

gidaritza taldea deiturikoan batzen dira⁵⁸. Bestetik, talde hauek euren bu-
 rua kudeatzen dutenez, berrikuntzaren atalean aipatutako autonomia,
 erantzukizuna eta konfiantza bezalako printzipioak gailentzen dira ki-
 deen artean. Pertsonak euren talentu eta gaitasunez baliatuz konpromiso
 batzuk hartzen dituzte eta horien erantzule izango dira erakundearen
 aurrean. Kontrolatuko dituen gaineko figurarik ez da egongo eta arris-
 kuak hartzea ahalbidetuko da, baina proiektuarekiko erantzukizuna izan-
 go dute. Modu honetan, *Four-four theory*-n deskribatutako klima sortzen
 da organizazioan eta berrikuntzarako ezinbestekoak izango diren sorme-
 nari eta aldaketei bide ematen zaie. Adibidez, tornuetan lan egiten duten
 buzodun langileak euren taldeko liderrak izan daitezke eta gidaritza tal-
 dean enpresaren nondik norakoan inguruko erabakiak hartu⁵⁹.

Gaur egungo testuinguruan ezberdintzeko aukera bakarra organiza-
 zioko pertsonengandik dator, eurak bilakatzen baitira erakundearen ba-
 liorik garrantzitsu eta iraunkorra⁶⁰. Hortaz, pertsonen gaitasunei bide
 eman eta garatu egin nahi dira, pentsaera aldatu eta pertsonak gastu izan
 beharrean inbertsioztat joz⁶¹. Printzipio hauen baitan, kaleratzeek zen-
 tzua galtzen dute, organizazioak jakintza galtzeaz gain, jarraitzen duten
 pertsonen artean urduritasuna eragin eta konfiantza eta sinesgarritasuna
 galtzen baitira, lehen aipatutako klima sortzea guztiz eragotziz. Horrega-
 tik, *ner* estiloan ez da inor kaleratzen. Gastuak murriztu behar badira, ki-
 deen artean erabakitzen da zer egin. Esate baterako, soldatak murriztea,
 aparteko pagak kentzea edo irabaziak ez banatzea adostu dezakete gas-
 tuak gutxitzeko. Kontrara, irabaziak daudenean, proiektuaren parte diren
 pertsona guztien artean zenbatekoaren %30a banatzen da zati berdine-

58 Atzio Oresa (Urtxintxa) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 16a.

59 José Icaza (Icaza) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 14a.

60 SARATXAGA, Koldo: *Harreman-estilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*.
 Donostia: Elkar, 2007 41-42. orr.

61 *Ibidem*, 72. or.

tan. Berdin da batek besteak baino lan gehiago egin izana, ez du inork sari ekonomikorik jasoko besteak baino lan gehiago edo lan hobea egiteagatik, hori norberaren sari pertsonala izango da⁶². Horrez gain, irabazien banaketan berdintasuna nagusi den moduan, harreman estilo berri honetan soldatak ere berdindu egiten dira, hiru maila soilik osatuz⁶³. Hala, soldatak ez dira proiektuari egindako ekarpenaren islatzat hartzen eta pertsona guztiak helburu erkide baten inguruan berdintasunean biltzea ahalbidetzen du.

Hemen garrantzitsuenak da erabakiak modu aske eta adostuan hartzen direla, guztien artean, eta ez dagoela hierarkikoki besteen gainetik dagoen erabaki hartzailerik. Pertsonak erabakiak eta ardurak hartzeko duten gaitasunean oinarrituta funtzionatzen du erakundeak, ez bakoitzak jaso duen formazioaren, betetzen duen funtzioaren edo irabazten duen soldataren arabera.

2.2. *Eraginkortasuna*

Erakundeak gizarteari zuzenduta daudenean, eraginkortasuna bezeroen asebetetze mailan, emaitzetan, pertsonen ongizatean eta gizarteari egindako ekarpenetan neurtzen da.

Enpresa gehienetan oraindik ere hainbat mendez indarrean egon den estruktura hierarkikoa dute. Pertsonen ikasketen eta gaitasun, adimen edo balioaren artean askotan ez da zerikusirik egoten, baina sistema honek pertsonak titulazioaren arabera sailkatzen ditu nork pentsatu, nork kontrolatu eta nork agindutakoa beteko duen zehaztuz. Gainera, estruktura piramidala izanda, interes sozialez gain pertsonen interesak eta departamentuen interesak agertzen dira, euren arteko liskar eta tirabirekin⁶⁴.

62 UGARTE, Luxio... *op. cit.*, 293. or.

63 *Ibidem*, 292. or.

64 SARATXAGA, Koldo: *Harreman-estilo berri bat*, *op. cit.*, 46. or.

Organizazioa zeharka lanean jarduten duten taldeez osatzen bada berriz, estrukturak forma horizontala hartzen du. Horrela, epe jakin batean helburu edo erronka berdinari aurre egiteko lider bat aukeratu, hitz egin eta elkarrekin ados jartzen diren eta elkar aukeratzen duten pertsonak osatutako taldeetan antolatzen dira. Taldekideek konpromiso bat hartu eta konfiantza eta errespetuan oinarritutako giroan jarduten dute. Horrela, jarduera eraginkorragoa bilakatzen da, lidertzeko gaitasuna duten jende gehiago baitago, eta berrikuntzari bide ematen baitaio. Horrez gain, lehen balio erantsirik ez zuten lanak ezabatzen dira eta pertsonak denbora hori beste jarduera batzuetan erabili dezakete. Bestetik, sistema honek funtzionatzeko beharrezkoa da komunikazio eta informazio sareak sortzea, erakundearen kideek jakin egin behar baitute zertarako ari diren lanean eta nora bideratuta dauden⁶⁵.

Ez da ahaztu behar pertsonak izatez dutela ekarpenak egiteko beharra eta askok lantokitik kanpora egin behar dituztela lana monotonoa eta aspergarria delako. Aipatutako talde autogestionatuetan berriz, pertsonak konpromisoak hartzen dituzte eta askatasun eta konfiantza giroa eskainita, errentagarritasuna askoz handiagoa da⁶⁶. Hala, agindutakoa egiten ari diren pertsonak eskatutakoa soilik egiten duten bitartean, kontrolik gabe dihardutenek euren gaitasunak garatzeko eta hobetzeko motibazioak aurkitzen dituzte. Modu hartara, lehen aipatutako ALONSO eta FERNÁNDEZ-ek proposatutako aldaketak indarrean jartzen dira (langilei boterea ematea, erabakietan parte-hartzea, erantzukizuna, autonomia eta independentzia).

Horrelako ektuktura horizontalean eta talde autogestionatuetan lan egiteko berriz, beharrezkoa da informazio eta komunikazio bide eraginkorrak ezartzea, pertsona guztiek hartzen dituzten ardurak eta konpromisoak eraginkorrak izateko. Elkarbanatu behar den informaziorik garrantzitsuenetakoa ekonomikoa da gainera, lanean dihardutenek ezin-

65 *Ibidem*, 48. or.

66 *Ibidem*, 70. or.

bestean jakin behar baitute euren esfortzuek nolako emaitzak sortzen dituzten⁶⁷. Horrez gain, konfiantzan lan egiteko gakoa da elkarbanatzen den proiektuaren osasunaren berri izatea.

2.3. Bezeroak

Azkenik, ingurunearekin hartu-emanen egon beharko du organizazioak une oro. Kostu zuzenei dagokienez, bertako enpresak desabantailan daude nazioarteko enpresa askorekin alderatuta. Kanpoan prezioak txikiagoak direnez, hemen berrikuntzan eta zerbitzuan bilatu behar da ezberdintasuna bezero eta hornitzaileek beste toki batzuetara alde egin ez dezaten. Hala, zerbitzua produktu edo zerbitzuen kalitatea baina garrantzitsuagoa bilakatu dela esan daiteke⁶⁸.

Horrez gain, bezeroa organizazioan integratu beharra dago. Gaur egun enpresa gehienetan komertzialak soilik egoten dira harremanetan bezeroekin eta badirudi bezeroak mantentzeko ezinbestekoa dela euren lana eta jainko bihurtzen dira organizazioaren barnean. Bada, enpresa baten helburua bezero edo hornitzaileei zerbitzu eta produktuak eskaintzea denez gero, langile guztien lanaren fruitu da bezeroen gogobetetzea. Ildo horretatik abiatuz, bezeroa integratzearekin lortu nahi dena hurrengo da: “organizazio osoan, ahalik eta pertsona gehienek senti dezatela parte aktiboa direla, senti daitezela beharrezkoak bezeroaren gogobetetzera”⁶⁹.

Helburu hori betez gero, erakundeko pertsona guztiak proiektuaren parte sentitzeaz gain, emaitzaren arduradun eta erantzule egiten dira, onerako eta txarrerako. Baina aldaketa hau ezin da eman estruktura aldatu eta barne-komunikazio bide egokirik ezarri gabe. Beharrezkoa da hierarkia ezabatu eta pertsonak maila berean ezartzea, maila berean baitira proiektuko kide eta arduradun. Horretarako, talde-lanean oinarritu-

67 *Ibidem*, 117. or.

68 *Ibidem*, 77. or.

69 *Ibidem*, 80. or.

ta, bezeroekin harremanak izateko gai diren pertsonak “Hornitzaileekiko Harremanen Arduradunak” izeneko taldea osatuko dute, harremanen oinarri moduan etika eta erlazio ona dituztela. Talde honetan sartzen direnak ezagutza eta esperientzia ezberdinak dituzten pertsonak izaten dira, balio-aniztasunaz aberasteko. Horrez gain, “Erosketen Berringeniaritzako Taldea” ere badute *ner group*eko hainbat erakundek erosketak egiteko moduan berrikuntzak sartzeko. Talde guzti hauek lider bat, epe bat eta erronka bat finkatzen dituzte eta taldekide horiek egiten dira betetzearen arduradun. Askotan talde hauetara biltzen diren pertsona asko aurretik erosketa sailean aritu gabeak izaten dira eta inoiz ez lukete izango lider izateko aukera hori beren postuetan. Modu honetan aldiz, pertsonen burujabetasunari bide eman eta ekarpenak egin eta proiektuaren jabe sentitzeko aukera ematen zaie, talde hauek guztiz autokudeatuak izaten baitira, inolako kontrolik gabe, askatasun osoz jarduteko aukerarekin⁷⁰.

3. *Ner group*

Taldearen web orrian horrela definitzen dute euren burua:

“Harreman Estilo Berriak lotzen dituen hainbat erakundek osatutako elkarte bat da, eta bizipenak, sinergiak eta ezagutzak partekatzen dituzte; ahaleginak elkartzen dituzte hobetzeko, aurrera egiteko, eraginkorrakoak izateko eta emaitza hobekak lortzeko, eta aipatutako harreman horrek dakarren kultura-aldaketarako urratsetan bidelagun dira. Gizartearekiko kezka argia duen elkarte, Bidezkoa eta Iraunkorra den Giza Garapena lortu nahi duena”⁷¹.

⁷⁰ *Ibidem*, 87-88. orr.

⁷¹ “Ner Group” <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergroup.aspx>> (azken kontsulta 2015eko apirilaren 25ean).

Ner Estiloaz funtzionatzen duten erakundeek *ner group* osatzen dute. Lehen *ner* estiloa aplikatzen hasi eta 7-8 hilabeteren buruan sartzen ziren taldean, hasi berritan funtzionamenduari buruz ezer jakin ez eta moldatzeko denbora izan zezaten. Gaur egun, ordea, hasiera-hasieratik hartzen dute parte, besteak beste gizarte arloari dagokion guztia *ner groupen* bidez egiten delako⁷².

3.1. Erakundeak

Ner group kolore, forma eta itxura guztietako 22 erakundeak osatzen dute, baina denek modu berberean funtzionatzen dute: Harreman Estilo Berrian.

Taula horretara *Nerei emotional intelligence* S.L. batu behar da. *Nerei* 2013. urtean, hiri-altzarien Birloki patentetik abiatuta, *ner group* barnean sortu zen *Start Up*-a da⁷³. Espazio publikoetarako diseinuak egiten dituzte hiriko plangintzan, informazio teknologietan eta emozioetan oinarrituta. 2014. urtean Singapurren filial bat ireki zuen eta maila internazionalan dihardu lanean, *Ner group*eko kideekin elkarlanean gai baita atzerrian fabrikatu eta instalazioak egiteko⁷⁴.

Kokalekuari dagokionez, taulan ikusi daitekeen moduan, Bizkaia eta Gipuzkoan dute egoitza nagusia erakunde guztiek, nahiz eta batek baino gehiagok beste herrialde batzuetan ere egoitzak izan.

3.2. Taldeak

Ner estiloa aplikatzen duen edozein enpresak bezalaxe, *ner group*ek ere talde autogestionatuen bidez funtzionatzen du. Erakunde ezberdinetatik bildutako 310 pertsonak osatzen dituzten 14 talde dituzte gaur egun⁷⁵.

72 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 21a.

73 “Ner Group, otra forma de hacer las cosas”, *op. cit.*, 19. or.

74 “About” <<http://nerei.org/about/>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 3an)

75 “Ner Group” <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergrousp.aspx>> (azken kontsulta 2015eko apirilaren 25ean)

Ner group osatzen duten enpresen arteko elkarlana gauzatzen da talde hauen bitartez. Informazioa, ezagutzak eta esperientziak elkarbanatuz, enpresen lehiakortasuna hobetzearekin batera, gizartera zuzendutako proiektuak ere kudeatzen dituzte. Adibide moduan, zerbitzu batzuen baterako kontratazioa aipatu daiteke⁷⁶.

Ondorengo hauek dira taldeak: koordinatzaileak, ekonomikoa-finantzarioa, hornitzaile komunak kudeaketa, harremanak nazioarteko bezeroekin, harremanak barneko bezeroekin, komunikazioa, pertsonen konpromisoa jarduerari begira, gizartearekiko konpromisoa, hezkuntza, sormena, industria berrikuntza eta garapena, diru laguntzak, baratzeak eta dendak eta informazioaren sistemak (informatikariak)⁷⁷.

3.3. *Gizartearekiko konpromisoa: proiektuak*

Gizarte Erantzukizun Korporatiboa (GEK) kontzeptuaren atzean, irabazien maximizazioa baino haratago doazen enpresen irudia ezkututzen da, hau da, irabaziak ematen dizkion eta erlazioa bat mantentzen duen gizartearekiko konpromisoa duen enpresaren irudi⁷⁸. Ildo beretik, azken urteotako kontzientzia aldaketaren ondorioz, enpresen eraginkortasuna ez da irabazien eta produktibitatearen hazkundearekin soilik neurtzen, eraginkortasun soziala bezalako parametroak ere kontuan hartzen dira⁷⁹.

Azken bi hamarkadetan Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren definizioaren inguruko eztabaida doktrinal ugari egon dira eta oraindik ere

76 Atzio Orea (Urtxintxa) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 16a.

77 “Taldeak eta pertsona kopurua” *Ner Group Aurkezpena* <http://www.nergroup.org/Portals/0/-presentacion_ner_group/ner_group_eusk_2014.pdf> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 11an).

78 PEANA CHIVITE, María eta Gallardo, Sara: “La bioética en la empresa: el caso particular de la Responsabilidad Social Corporativa” *Revista Internacional de Organizaciones*, 2014, 13. zk., 56. or

79 FUENTES GANZO, Eduardo: “La responsabilidad corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas” *Pecunia*, 2006, 3. zk., 2. or.

hainbat definizio aurkitu daitezke. Horien artean, *World Business Council for Sustainable Development*-ek (WBCSD) 2012an horrela definitu zuen: “Enpresek etikoki jokatu eta garapen ekonomikoan ekarpenak egiteko konpromisoa, langileen eta haien familien, eta baita bertako komunitate eta orokorrean gizartearen bizi-kalitatea hobetzearekin batera”⁸⁰.

Bestetik, hainbat ikertzailek CARROLL-ek finkatutako lau dimentsioak erabili izan dituzte GEK definitzeko (ekonomikoa, etikoa, legezkoa eta filantropikoa), erabilgarriak izan baitira gizarteari eta enpresari dakartzkion abantailak aztertzerako orduan⁸¹. Hala ere, legearen papera aztertzerakoan, ezin da ahaztu enpresetan GEK politikak ezartzea ez dela derrigorrezkoa, nahiz eta erregulazio bidez gero eta presio gehiago egiten den, hala nola, Nazio Batuen Erakundearen Munduko Hitzarmena, Ekonomia Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundearen gidalerroak, Europar Batasunaren Liburu Berdea eta beste araudi batzuen bitartez⁸².

Ner group taldeak aldiz, erro-errotik heltzen dio gizartearekiko konpromisoari eta ez du inongo GEK politika idatzirik. Euren printzipioetan azaltzen dute gizartean integratutako erakundeak direla eta etikoki jokatuko dutela, baina horrez gain, pertsonen denboraren %2a eta erakunde bakoitzak lortutako emaitza ekonomikoaren %2,5a gutxienez (zerga eta finantza-gastuen aurretik)⁸³ gizarte-proiektuetara zuzentzen dituzte.

80 “Corporate social responsibility (CSR)” *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* <<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an) (lan honetarako euskaratua).

81 OKPARA, John O. eta Idow, Samuel O. (eds.): *Corporate Social Responsibility. Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. Heidelberg New York Dordrecht London: Springer, 2013, 5. or.

82 FUENTES GANZO, Eduardo... *op. cit.*, 2. or.

83 “Ner Group, otra forma de hacer las cosas”, *op. cit.*, 8. or.

Ner grupeko “Gizartearekiko Konpromisoa” taldeko kideak arduratzen dira diru horrekin zer egin erabakitzen. Ondoren, langileek onartutako proiektuen berri izaten dute eta urtean zehar bakoitzak bere lan orduen %2a, gutxi gora behera urtean 30 ordu, proiektu horietan parte-hartzen igarotzen du⁸⁴.

Proiektu horiez gain, badira dagoeneko negozio ere bilakatu diren beste bi inizatiba *ner group*en barnean, Lur Denok eta Hurbilekojalea.

a) *Lur Denok*

Lur Denok S.L. Euskal Herriko baratzeetan hazitako produktu eta elikagai ekologikoen ekoizpena eta banaketara zuzendutako irabazi asmorik gabeko jardura bat da, *ner group* barruko lehen enpresa-ekimena. Hasieratik 160 pertsona eta 21 erakunde biltzen zituen eta egun guztira 269 bazkide ditu⁸⁵. Dagoeneko bi baratze dituzte, bina hektareakoak, bat Astigarragan hiru langilerekin eta bestea Ajangizen bi langilerekin. Hainbat helburu ditu proiektu honek, besteak beste, enplegua sortzea, erabili gabeko lurra lantzea, elikadura ekologikoaren aldeko kultura sortzea eta eskolako heziketa formazio lanak egitea⁸⁶.

b) *Hurbileko jalea*

Denda hauek Lur Denok proiektuarekin lotuta daude, bertan ekoiztutako produktuak saltzeko guneak baitira. Edonork ireki dezake horrelako denda bat baldintza gutxi batzuk beteta: denda gutxienez 10.000 biztanleko herrian kokatzea, erdialdean dagoen 80-100m²ko lokala izatea, 40.000-60.000 euroko inbertsioa, dendan lan egiteko bi pertsona eta

84 *Ibidem*, 8. or.

85 “Ereitea” <<http://www.lurdenok.com/eu-es/ereitea.aspx>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

86 “Ner Group” <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergroup.aspx>> (azken kontsulta 2015eko apirilaren 25ean).

proiektu baten parte izateko gogo eta ilusio asko. Aukera hau emanda pertsonen auto-enplegua sortzea eta beste lanpostu batzuk ere sortzea sustatu nahi da, herri mailako jarduera eta elikagai ekologiko eta osasuntsuen kultura bultzatuaz. Gainera, Hurbilekojaleak hainbat laguntza ematen dizkie hasi berriei, hala nola, lege-tramiteak egiteko eta negozioa martxan jartzeko aholkularitza, finantziarioa bilatzeko laguntza, dendaren birmoldatze eta diseinurako proiektua, diru-laguntzak lortzeko memorien aurkezpena, etab. Azkenik, baldintza batzuk jartzen dira funtzionamenduaren inguruan: *ner group*en baloreak jarraitzea, Lur Denok-eko lan taldeetan sartzea, Hurbilekojaleak marka eta identitatearekin jardutea eta urteko irabazien %3ko ekarpena egitea (lehenengo urtean %2koa)⁸⁷.

3.4. *Kutxa ner*

2015eko martxoaren 3an eman zuten ezagutzera azken proiektua: *kutxa ner*. *Ner group*eko proiektuek bankuekiko duten menpekotasuna murriztea eta zailtasunak edo zabalkuntza beharrak dituzten *ner group*eko proiektuei laguntza finantzarioa ematea du helburu. Analisi sakon baten ondorioen emaitza da *kutxa ner*. Azterketa horretan hainbat puntu baloratu zituzten: bankuek *ner group*-ekin lortzen zuten etekina, ea bankuek *ner group*eko proiektuak babestu izan dituzten eta ea bankuak taldearen baloreekin bat zetozen. Babesik jaso ez zutela eta bankuek euren proiektuetatik urtean 3 milioi eurotako irabaziak lortzen zituztela ikusita, *kutxa propioa* sortzea erabaki zuten.

Horretarako, proiektu bakoitzak salmenta zifraren %1 fondo honetara bideratuko du urtero eta zifra hori sei-hilero sarituko da Euribor+X-ean. Bestetik, finantziarioa eskatzen duten proiektuek Euribor+X ordaindu beharko dute eskaturiko finantziarioa salmenta zifraren %1a baino gutxiagokoa denean eta Euribor+Y horren gainekoa bada.

87 “Hurbilekojalea” <<http://www.lurdenok.com/eu-es/hurbilekojalea.aspx>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

Pilotaje talde bat arduratuko da kutxa *ner* kudeatzeaz. Beraiek definituko dituzte finantzaketa kontzesioetarako irizpideak eta kontzesioen analisisa egitea ere euren egokituko zaie. Hala ere, dagoeneko aurreratu dute momentuz proiektuei soilik bideratuko zaiela zerbitzu hau eta ez elkarteko kide diren pertsoneri. Horrez gain, gainontzeko finantza elkar-teekin ere elkarlanean jardungo dute.

Bazkideek 1000 euroko ekarpena egin beharko dute hasiera batean: 500 euro kapital sozialerako eta 500 euro hasierako gastuak ordaintzeko. Diru horretatik sortzen joango den dirua berriz, kutxa *ner*-ena izango da.

Finantza-kooperazioan oinarrituta dagoen proiektu bat denez gero, etika, kooperazioa, konfiantza eta gizartearekiko konpromisoa ditu balore nagusi⁸⁸.

IV. LEGEAREN PAPERA GIZARTE BERRIKUNTZAN: *NER GROUP*-EKO ERAKUNDEAK ETA LEGEA

*Ner group*ek barnean hainbat forma juridiko ezberdinetako erakundeak biltzen dituen arren, denek *ner* estilo berbera jarraitzen dute, inolako aldatarik gabe. Hau da, berdina irabazi asmorik gabeko erakunde bat izan, sozietate anonimo zein kooperatiba izan. Aldi berean, ez dute axola langile kopuruak eta sektoreak, ezta beste herrialde batzuetan egoitzak edo fabrikak izateak ere. Hurrengo grafikoan ageri dira *ner group*en dauden forma juridiko guztiak eta garbi ikusten da ez dagoela nagusitzen den formarik.

Lege ezberdinen baitan *ner* estiloaren bereizgarri diren irabazien banaketak eta erabakiak hartzeko moduak duten lekua aztertuko da jarraian, haietarikoren bat mesedegarriago ala egokiago den ikusteko. Bi

88 “Kutxa Ner Press Clipping” <http://nergroup.org/Portals/0/Documentacion/PRESS%20-CLIPPING_Kutxa%20ner_2015_03_04.pdf> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

aspektu hauek garrantzi handikoak dira erakundeen funtzionamenduan, besteak beste informazioa nork darabilen, erabakiak nork hartzen dituen eta boterea nork duen azaltzeaz gain, botere hori dirutan nola adierazten den ere erakusten duelako. Horrez gain, SCHUMPETER ekonomialariaren arabera, demokrazia eta irabazien banaketak jarduera berritzaileak sustatuko dituen gizarte-klima sortzea erraztuko duten aldagaietako bi dira⁸⁹. Hala, estrukturaren forma hierarkikoa edo horizontala agerian geratuko da, baita pertsonen duten parte-hartzeko aukera ere, bai funtzionamenduan eta bai irabazietan. Aipatutako azterketa kapitalezko sozietateekin (S.A. eta S.M.) eta kooperatibekin egingo da, modu honetan Gizarte ekonomiako erakundeak eta kapitalezko sozietateak alderatu eta bakoitzak dituen berezitasunek *ner* estiloa aplikatzeko ekar ditzaketen erraztasunak eta oztupoak alderatzeko.

1. Erabakiak hartzea

1.1. Kapitalezko sozietateetan

Kapitalezko sozietateetan bi organo nagusi egoten dira, Batzar Orokorra eta administratzaileak. Lehenengoa organizazioko bazkide guztien bilkura da eta sozietatearen etorkizuna arautuko duen borondateak bertako bozketetan du jatorria. Beste hitz batzuetan esanda, sozietatearen organo subiranoa da. Legez arautzen dira batzar honen funtzionamendua eta eskumenak, baina malgutasun handia dute, estatutu bidez aldarazi baititzakete⁹⁰. Hain zuzen ere, bazkideen borondatearen autonomiaren muga bakarrak aginduzko arauak izango dira⁹¹. Kapitalezko Sozietateen

89 GALINDO, Miguel-Ángel eta MÉNDEZ-PICAZO, María-Teresa... *op. cit.*, 505. or.

90 *Todo Sociedades Mercantiles 2014-2015*. 1. Ed. Contenido Actualizado a Noviembre de 2014. ed. Todo (Ciss). Valencia: Ciss, 2014. 255. or.

91 SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, José Carlos: "La autonomía de la voluntad en la configuración estatutaria de las sociedades de capital" *Diario La Ley*, 2011ko urria, 7714. zk., 5. or.

Legearen arabera, Batzar Orokorrak ondorengo eskumenak izango ditu⁹²: a) Urteko kontuen onespena, emaitzaren aplikazioaren gain erabakiak hartzea eta sozietatearen kudeaketa onestea; b) Administratzaileak, likidatzaileak, eta bere kasuan, auditoreak izendatzea eta baztertzeta eta horietako inoren aurka akzio sozialak egikaritzea; c) Estatutu sozialak aldatzea; d) Kapital soziala handitu edo txikitzea; e) Lehentasunezko harpidetza eta norbereganatze eskubideak ezabatzea eta mugatzea; f) Oinarrizko aktiboen erosketa, salmenta ala beste sozietate bati ekarpen modura ematea. oinarrikoz direla ulertuko da eragiketaren zenbatekoak azkenengo onartu zen balantzeko aktiboen balorearen %25 gainditzen badute gutxienez; g) Aktibo eta pasiboaren eraldaketa, bat-egitea, zatiketa edo zatiketa globala eta egoitza soziala atzerrira mugitzea; h) Sozietatearen desegitea; i) Likidazioko azken balantzea onartzea; j) Legean eta estatutuetan ezarritako beste edozein.

Modu berean, Batzar Orokorrak administrazio organoari jarraibideak eman ahalko dizkio eta kudeaketari buruzko hainbat erabaki eta akordio hartzeko baimena eskatzera behartu ahal izango du, betiere ordezkaritza ahalmena mugatu gabe⁹³.

Batzarrean hartuko diren erabakietan iritzi informatua izateko, bazkideek informazioa eska diezaizokete administratzaileei eta hauek behartuta egongo dira informazio hori ematera⁹⁴.

Administratzaileen eskumenak izango dira sozietatearen kudeaketa eta ordezkaritza⁹⁵. Administrazioa pertsona bakarrak ala batek baino gehiagok (administratzaile kontseilua) egin dezakete, Batza Orokorraren erabakiaren

92 Uztailaren 2ko 1/2010 Legegintzako Errege Dekretua, Kapitalezko Sozietateen Legeari buruzko Testu Bategina onestekoa, 160. artikulua.

93 *Ibidem*, 161. artikulua.

94 *Ibidem*, 196. eta 197. artikulua.

95 *Ibidem*, 209. artikulua.

arabera eta hainbat betebeharrak izango dituzte euren eginkizunetan. Besteak beste, arretaz administratzeko betebeharrak, fideltasun-eginbeharrak, leialtasun-eginbeharrak eta sekretu-eginbeharrak⁹⁶.

Legeak esandakoa betetzen duten sozietateek itxura erabat hierarkikoa izaten dute. Bazkideek administratzaileei eskuordetzen diete organizazioaren kudeaketa eta hauek estruktura piramidal baten buruan jartzen dira, beheko guztiei aginduak emanez. Aldiz, ez da ahaztu behar bazkideek borondate osoa dutela sozietatea nahi bezala kudeatzeko, estatutuetan hala ezarrita edo bestela administratzaileei jarraibideak emanda.

Horixe da harreman estilo berria aplikatzerakoan egiten dena. Inolako aldaketarik egin aurretik, bazkideen onespina lortu behar da, horiek baitira sozietatearen jabe eta borondatearen eskudun⁹⁷. Ondoren, piramide itxurako estruktura desegin eta lehen azaldu den *ner* estiloan funtzionatzen hasten dira, talde autokudeatuetan antolatuta. Hau da, administratzaile figura galdu egiten da eta proiektuaren koordinatzailea agertzen da, taldeak koordinatzeaz arduratuko dena, baina ez talde bakoitzaren kudeaketaz. Modu horretan, elkar-lotutako taldeez osatutako organigramaren itxura hartzen du sozietateak⁹⁸.

Aipatu beharra dago sindikatuen papera ere albo batera geratzen dela harreman estilo berrian. Sindikatuak industrializazio garaiko klase-gatazkaren fruitu dira, kosta ala kosta irabaziak biderkatzea helburu zuten enpresarien aurka borrokatzea egokitu zitzaienekoa. Garai hartan egunero-ko ogia ziren oinarritzko eskubideen urratzeak zein ingurumenaren degradazioa eta sindikatuen lanari esker aurrera pausu handiak eman zirela aitortu behar da. Gaur egungo sozietateek beste muga batzuen barruan

96 *Ibidem*, III. Kapitulua.

97 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 21a.

98 Bazkideak ez dira ageri organigraman, baina legeaz dagozkien eskumenak izaten jarraitzen dute.

dihardute, baina ezin da ukatu oraindik ere enpresaburuek eta langileek banatuta jarraitzen dutela hierarkiaren alde bietan. Testuinguru honetan ez dago komunikazio eta kontakturik bi alderdien artean, eta epe laburrera gastuak murriztu behar direnean kaleratzeetara edo soldaten murrizketetara jotzea ez da arraroa izaten⁹⁹. Hala, gaur egungo sindikatuak oinarritzko baldintzak lortzeko borrokatu beharrean, prekarietatearen aurka, zabor-kontratuak salatzen, langile gazteen eta autonomoen babesean, etab. jarduten dute¹⁰⁰.

Sindikatuak gerrarako pentsatuta daude. Enpresaz kanpoko bulegoetan hitzarmen kolektibo orokorrak idazten dira, proiektuetako protagonisten parte-hartzerik gabe eta euren berezitasunak kontuan izan gabe. Azken hauek dira elkarrekin erabakiak hartu behar lituzketenak, sozietateak bezeroen, osatzen duten pertsonen, gizartearen eta akzionisten mesedetara daudela kontuan izanda. Hau lortzeko beharrezkoa izango da enpresaburuak arreta osoa akzionisten irabazietan jarri beharrean, balorean jartzea eta enpresa hasteko ekarpenak egin zituztenak enpresaren jabe bakar direla sinesteari uztea¹⁰¹.

Harreman estilo berrian errealitate hori gaingitu nahi da, erabakiak hartzeko boterea birbanatu, erlazio sareak berrantolatu eta alderdi guztiek elkarlanean norabide berdinean jardun dezaten. Egoera horretan, sindikatuak ez dira beharrezkoak. Hala ere, legez aitortutako eskubide bat denez, guztiz ezabatu beharrean, enpresa-batzordeak dituen eskumenak pertsonen artean banatzen dira (bazkideak eta ez bazkideak) talde autokudeatu zein asanbladen bitartez egiletsi ditzaten¹⁰².

99 SARATXAGA, Koldo: "Para un nuevo estado del bienestar". *Nai*z. 2015eko apirilaren 30a.
 100 POCKOCK, Barbara: "Rethinking Unionism in a Changing World of Work, Family and Community Life." *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66, 4. zk., 2011. 565. or.

101 SARATXAGA, Koldo: "Para un nuevo estado del bienestar", *op. cit.*

102 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) email bidezko galderak, 2015eko maiatzaren 14a.

2.2. Kooperatibetan

ROCHDALE PIONEERS-ak izan ziren 1844an kooperatiba modernoaren lehen mugimendua hasi zutenak. Hauek ere garaiko baldintza gogorei aurre egiteko elkartu ziren, oinarritzko produktuak prezio baxuagotan eskuratzeko helburuarekin, eta gaur egun arte haiek ezarri zituzten printzipioek indarrean jarraitzen dute, aldaketa txiki batzuekin, munduan zehar dauden kooperatibetan¹⁰³.

International Co-operative Alliance elkarteak kooperatibak jabetza kolektiboan eta demokratikoki kontrolatutako eta behar eta asmo ekonomiko, sozial eta kulturalak asetzeko elkarturiko pertsonen elkarte autonomo moduan definitzen ditu. Nazioarteko erakunde honek kooperatiben balore moduan ezartzen ditu norbere laguntza eta erantzukizuna, demokrazia, berdintasuna, justizia eta elkarkidetasuna. Horrez gain, kooperatiben bereizgarri nagusi diren printzipioak definitzen ditu: a) sarrera irekia eta borondatezkoa; b) kideen kontrol demokratikoa; c) kideen parte-hartze ekonomikoa; d) autonomia eta independentzia; e) hezkuntza, formazioa eta informazioa; f) kooperatiben arteko kooperazioa; eta g) gizartearekiko konpromisoa¹⁰⁴.

Kooperatiben izaerari jarraiki, erabakiak demokratikoki hartuko dira erakundearen jabeen, hau da, bazkideen artean. Euskadiko Kooperatiben Legeak 31. artikuluan eta ondorengoetan azaltzen du kooperatibako Bartzar Orokorraren, bazkideen bilkuraren, funtzionamendua¹⁰⁵. Bazkideak

103 “History of the co-operative movement” *International Co-operative Alliance* <<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 6an)

104 “Co-operative identity, values and principles”, *International Co-operative Alliance* <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 6an).

105 Ekainaren 24ko 4/1993 Euskadiko Kooperatiben Legea; Ekainaren 29ko 1/2000 Euskadiko Kooperatiben Legearen aldaketa, 66. artikulua.

gutxienez urtean behin bildu beharko dira elkartearen kudeaketa aztertu, urteko kontuak onartu eta gairik nola banatu eta galerak nola egotzi erabakitzeke. Puntu horiez gain, batzarraren aginpidekoa den beste edozein gai gehitu ahal izango da¹⁰⁶. Urtean zehar beste Batzar Orokorren bat egiten bada, hori ezohiko batzarra izango da.

Erakundearen funtzionamenduari dagokionez, administratzaileen eskumena izango dira kooperatibaren kudeaketa eta ordezkari¹⁰⁷. Administratzaileak Batzar Orokorra aukeratu eta Artezkari-kontseilua osatu dute. Administratzaile bakarra baldin badago, horrek bazkidea izan beharko du eta kontseilua osatzen bada, kideen laurdena soilik aukeratu ahal izango da bazkide ez direnen artetik.

2. Irabazien banaketa

2.1. Kapitallezko Sozietateetan

Kapitalezko Sozietateei buruzko legearen Batzar Orokorri dagokio urteko kontuen onespina eta ondorioz, baita irabaziena ere¹⁰⁸. Aldiz, irabazien banaketa egin aurretik kontuan hartu beharko dira legeak ezarritako betebeharrak eta estatutu betebeharrak.

Ner groupen dauden erakunde kasuan, ez da ezer aldatuko, bereizten dituzten konpromisoak legeak esandakoa errespetatu ondoren betetzen baitituzte. Legearen V. Kapituluaren arabera, irabaziak aurreko urteko saldo positiboa dagoenean soilik banatu daitezke (bestela zorrak konpentsatzeko erabili behar baita irabazia), betiere legeak berak zehaztutako erreserbak eta estatutuaren ezarritako betebeharrei aurre egin ondo-

106 *Ibidem*, 32. artikulua.

107 *Ibidem*, 40. artikulua.

108 Uztailaren 2ko 1/2010 Legegintzako Errege Dekretua, Kapitallezko Sozietateen Legeari buruzko Testu Bategina onestekoa, 273.2. artikulua.

ren¹⁰⁹. Esan dugun moduan, enpresek ez dute estatuturik aldatzen *ner groupen* sartzeko eta legezko betebeharrak betetzen jarraitu behar dutenez, guzti hau berdin-berdin betetzen dute.

Bestetik, aurreko zatian azaldu moduan, *ner* estiloko konpromisoetako bi irabazien banaketa eta proiektuen finantziazioa dira. Lehenengoari dagokionez, emaitzen %30 gutxienez enpresako langile guztien artean banatzen dute, ‘bono’ izaeran. Bestetik, *ner group*ek antolatu eta finantzatutako proiektuetara urteko irabazien %2,5a eramaten dute¹¹⁰. Banaketa hau ekitaldi ekonomikoaren amaieran izandako emaitzaren gain egiten dute. Hala, irabazietatik langileei banatuko zaien eta gizarte proiektuetara zuzenduko den dirua gastu moduan sartzen dute berriz ere kontabilitatean¹¹¹. Ondoren, irabazien zenbateko berritik zergak kendu, legezko erreserba betebeharrak bete eta geratzen dena jabeentzako izango da. Hauek, sozietatezko kapitaletan bezalaxe, diru horrekin zer egin erabaki ahal izango dute, dibidendu moduan banatu ala enpresan berrinbertitu.

Irabazien banaketa honek amaierako emaitza positiboan txikitzea dakarrela kontuan izanik, interes gatazkak daudela zalantzan jarri liteke, bai enpresaren jabeekin, baita Ogasunarekin ere. Aldiz, lehenengoei dagokionez, ez da ahaztu behar *ner* estiloa guztien onespenez ezartzen dela enpresan eta are gehiago, jabeen baiezkorik gabe ez litzatekeela aplikatuko. Beraz, *ner* estiloan hastean ongi zekiten eurei zegokien emaitzara heldu aurretik kenketa hauek egingo zirela. Bestetik, irabaziei aplikatzen zaien Sozietateen gaineko Zergaren (SZ) orde, langileen ekarpenei Pertsona

109 Kapitalezko Sozietateen Legeari buruzko Testu Bateginean: Legezko betebeharrak: zorren konpentsazioa (273.2. artikulua), erreserba askeak (273.3. artikulua) merkataritza-funtsaren erreserba (273.4. artikulua) legezko erreserbak (274. artikulua). Estatutu-betebeharrak: estatutu-erreserbak (273.2. artikulua), botorik gabeko partaidetzei dibidendoak (99. artikulua), sortzaileentzako bonoak (27. artikulua), administratzaileen ordainsariak (218. artikulua).

110 ‘Antolaketa Estiloa’ <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergroun/norgara.aspx>> (azken kontsulta 2015eko apirilaren 19an).

111 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 21a.

Fisikoen Errentaren gaineko Zerga (PFEZ) aplikatuko zaie, ondorioz emaitzatik kendutako diru kopurua ez da zergetatik kanpo geratuko¹¹².

1.2. Kooperatibetan

Kooperatibetan gaindikin garbia zehazterako garaian kengarriak izango dira kooperatibaren kudeaketarako emandako ondasunen diru-kopurua, lan-bazkideen lan-aurrerakinak eta baltzu-kapitalari egindako ekarpenengatik, parte-hartze bereziengatik eta baltzu-kapitalarekin batu ez diren laguntza eta finantzaketengatik zordunduriko korrituak¹¹³. Ondoren, kopuru horri aurreko ekitaldietako galerak konpentsatzeko erabilitako zenbatekoa kenduko eta bidezko zergak ordaindu ondoren, gaindikin erabilgarriak geratuko dira¹¹⁴.

Gaindikin erabilgarriarekin zer egingo den Batzar Orokorrean erabakiko da, baina horren aurretik Derrigorrezko Erreserba Fondora (gutxienez %20) eta Heziketa eta Kooperatiba-sustapenerako Fondora (gutxienez %10) ekarpenak egin beharko dira¹¹⁵. Portzentaje horiek aldagarriak izango dira (%25 eta %5, hurrenez hurren) Derrigorrezko Erreserba Fondoa baltzu-kapitalaren erdiaren pareko izatera iristen ez den bitartean¹¹⁶.

Betebehar horiei aurre egin ostean, Batzar Orokorrak bazkideei dirua itzultzea (kooperatiban burututako eragiketa, zerbitzu edo ekintzak kon-tuan hartuta), dirua borondatezko erreserba fondoetan sartzea (ondoren banaezina edo banagarria izango dela erabakita) edo soldatapeko langi-leen artean banatzea adostu dezake¹¹⁷.

112 *Ibidem*.

113 Ekainaren 24ko 4/1993 Euskadiko Kooperatiben Legea; Ekainaren 29ko 1/2000 Euskadiko Kooperatiben Legearen aldaketa, 66. artikulua.

114 *Ibidem*, 67. artikulua.

115 *Ibidem*, 67.2.a). artikulua.

116 *Ibidem*, 67.3. artikulua.

117 *Ibidem*, 67.2 b). artikulua.

Ner group taldeko kooperatibek arau hauez gain, beste banaketa batzuk ere egiten dituzte. Gaindikina kalkulatu aurretik, kapitalezko sozietateetan bezalaxe, proiektuan parte hartu duten pertsona guztien artean banatuko da irabazien %20a, gastu moduan ezarriz. Nahiz eta kooperatiban lan-bazkideak eta soldatapeko langileak egon, bakoitzak kopuru berdina jasoko du. Aldiz, bazkideak daudela kontuan izanda, irabazien %30a banatu beharrean %20a banatuko da¹¹⁸. Honi proiektuetara zuzendutako dirua ere kendu behar zaio, irabazien %2,5a hain zuzen. Ondoren, legeak ezarri moduan zergak, aurreko urteetako galeren konpentsazioa eta erre-
sberbetara egindako ekarpenak kenduko dira.

Amaierako gaindikinaren banaketarekin zer egingo den bazkideek erabakiko dute, Batzar Orokorrean bilduta, legeak ezarritako arauak errespetatuz.

Aurreko zatian sindikatuei buruz aplikatu dena kooperatibetan ere indarrean egongo da, bazkideez gain bazkide ez diren langileak ere badaude eta.

3. Gobernantzari buruzko ondorioak

Erabakiak hartzeari dagokionez, esan beharra dago hasiera batean kooperatibek kapitalezko sozietateek baino egokiagoak diruditela harreman estilo berria aplikatzeko. Gizarte ekonomiaren kontzeptua aztertu denean esan bezala, kooperatibek berezko dituzte demokrazia, kideen hezkuntza, formazioa, justizia eta erantzukizun printzipioak. Berrikuntzaren atalean azaldu den moduan, pertsonak dira erakundearen oinarri eta euren gaitasunak garatzeaz gain, erabakiak hartu eta erantzukizunak hartzen dituzte. Bestetik, egia da kudeaketa eta ordezkaritza administrazioaile batzuen esku uzten dela, baina horiek aldatzeko boterea mantentzen du Batzar Orokorrak. Bestetik, ez da ahaztu behar kapitalezko so-

118 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) elkarrizketa, 2015eko apirilaren 21a.

zietateek euren legeen barruan primeran aplikatu ditzaketela harreman estilo berriak ezarritako printzipio guztiak, bazkideen borondatea nagusi izango baita. Printzipio eta teknika berritzaile hauek aplikatuta, helburua ez da indarrean dauden legeak aldatzea, haietan oinarrituta eta gauza berriak eginez egoerara moldatzea baizik¹¹⁹. Hala, bazkide batzuen eskuetan dago erakundearen etorkizuna, jardueran parte hartzen duten kon-tuan izan gabe. Administratzaileak bazkideen aginduetara daude eta aldi berean, langileek administratzaileek agindutakoa betetzen dute.

Edonola ere, kooperatibek, izaera hori edukitze soilarekin, ez dituzte berrikuntzak eskatutako aldaketak aplikatzen. Egia da pertsonak kapitalak baina garrantzia gehiago duela, baina urtean egiten diren Batzar Orokor gutxi horietan (askotan bat bakarrik) pertsonak ez dute zuzenean erabakitzen erakundearen etorkizunaren inguruan. Ezin liteke esan legea bete-tzearekin bakarrik erakundeak lehen aipatutako sozietate-klima sortzen duenik, ez sormenik eta talde lanik bultzatzen duenik ere, Batzar Orokor-rrak legeaz dituen eskumenetatik kanpo administratzaileen aginduetara jarduten badute. Horregatik, benetan berritzaileak diren enpresak lortu nahi badira, ezinbestekoa izango da kultura aldaketa gertatzea.

Harreman estilo berria eta gainerako antolamendu berritzaileak ez daude forma juridikora mugatuta, ez behintzat erakundearen borondatearen autonomiaren jabe direnek berrikuntzak sartzeko nahia azaltzen badute. Hortaz, aldaketarako gakoa berritzeko borondatea izango da. Azaldu den moduan, *ner groupen* berdin da erakundearen forma, jabeek hala erabakitzen badute, lehengo esturaturak beste batzuegatik aldatzen baitira. Hala ere, ez da ahaztu behar *ner* aplikatzeko borondatea izan den moduan, hura kentzeko borondatea ere izan dezaketela bazkideek. Kooperatiben kasuan printzipioak legeak markatzen dituzenez, demokratiko-ki eta pertsonan oinarrituta funtzionatzen jarraituko lukete, baina kapital-etzeko sozietateetan aldaketa bortitza izango litzateke.

119 ALONSO, Luis Enrique eta FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús. *op. cit.*, 1141. or.

Gainera, lehen aipatu da gaur egungo sindikatuek ez dutela balio *ner groupeko* enpresen testuinguruan. Hori horrela, nola ziurtatu daiteke *ner* estiloaren jarraipena? Egia da berrikuntzatik datorren moduan, pertsonen boterea ematen zaiela erabakiak hartu eta enpresaren etorkizuneko aktore bilakatzeko, baina badirudi botere hori ez dela benetakoa, bazkideen borondateak baldintzatuta baitago. Hau da, lehen aipatu den autonomia-ren malgutasuna bi norabidetakoa izan daiteke eta *ner* estiloarekin lortu den guztia bertan behera utzi liteke bazkideen iritzia aldatzen bada edo iritzi ezberdineko bazkideak sartzen badira. Orduan, interes erkideetatik interes kontrajarrietara itzultzen bada erakundea, enpresa-batzarrak berri ere bere eskumenak hartuko lituzke langileen interesak defendatzeko. Hala ere, ARETXABALA-ren ustez ia ezinezkoa litzateke organizazioa aldatzeko eta berrikuntzak sartzeko interesik izan gabe, interes ekonomikoak soilik bultzatuta *ner* estiloa aplikatzea. Hau da, egoera ekonomiko txarrean dagoen eta emaitzak hobetzeko helburuarekin *ner groupen* sartu eta ondoren irabaziak bazkideen artean soilik banatzeko taldetik ateratzen den enpresaren kasua ia ezinezkotzat jotzen du. Bere hitzetan, *ner* estilora salto egiteko jabeek modu serio eta konbentzitudan hartu behar dute parte prozesuan, bestela lehengo pausuetan bertan behera geratuko litzateke¹²⁰.

Ildo beretik, *ner groupen* edozein mota eta tamainatako enpresetan *ner* estiloa aplikagarria dela dioen arren, ondorioztatu liteke organizazioaren pertsona kopuru altuak erabakiak hartzeko prozesuan pertsonen partaidetzaren indarra ahuldu dezakeela. Azken finean, posible da pertsona askoko asanbladak egitea edo gidaritza taldeetan denen ordezkari itza egoera, baina parte-hartze maila eta hartu ditzaketen konpromisoak ez dira berdinak izango.

Bestetik, hain izaera ezberdina duten kapitalezko sozietateen eta kooperatiben artean ez dago ezberdintasun nabaririk langileek jasotzen duten ordainsarian. Bistakoa da kooperatiben eta kapitalezko sozietatearen

120 Pablo Aretxabala (K2Kemocionando) email bidezko galderak, 2015eko maiatzaren 14a.

legearen artean ezberdintasun handiak daudela irabazien banaketaren inguruan. Printzipioz badirudi kooperatibak, Gizarte ekonomiako entitate diren aldetik, alderdi etikoak, sozialak eta ingurumeneko alderdiak kontuan hartzen dituzten kudeaketa modeloak bereganatzeko egokiagoak direla, baita harreman estilo berria aplikatzeko ere, ideologia parte-hartzailea eta demokratikoa baitute izatez¹²¹. Hain zuzen ere, jardueran izandako parte-hartzearen arabera banatzen dira irabaziak, ez kapital sozialera egindako ekarpenaren arabera¹²². Horrez gain, kapitalezko sozietateek berdin-berdin aplikatu ditzakete *ner* estiloaren printzipioak, horretarako adostasuna badago.

Hala, bai kooperatibetako eta baita kapitalezko sozietateetako bazkideek irabazien %30 edo %20aren gaineko dagokien zatiaz gain gehiago jasoko duten arren, denek izango dute euren ekarpenengatiko konpentsazioa. Aldiz, gogoratu behar da irabaziak banatzearen gaineko erabaki-hartzeetan lehen aipatutako arazoak egon daitezkeela borondate aldaketak egonez gero.

Adostasunean oinarritzen badira, kanpotik etorriko zaizkie arazo gehienak, kontabilitate ikuspuntu batetik. Izan ere, baliteke ekonomialari batzuei zein Ogasuneko langileei ezohiko eragiketa hauek asko ez gustatzea. Hala ere, legeak errespetatzen badituzte, ez dute inolako ezustekorik izango.

121 OLMEDO CIFUENTES, Isabel *et al.*: “Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas”. *REVESCO*, 2012, 107. zk., 131. or.

122 ITURRIOZ, Javier eta DOPACIO, Cristina Isabel: “La Responsabilidad Social en las sociedades cooperativas: una perspectiva económico financiera” *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 2009, 19. zk., 171-172. orr.

V. ONDORIOAK

1. Gaur egungo gizartean berrikuntza ezinbesteko faktorea da. Enpresek ezin dute ezikusiarena egin iraultza honen aurrean eta modu batera ala bestera aldaketak egin beharko dituzte, besteak beste, gizarteak eskatzen duen aldaketa bat baita. Gizarte iraultza honek gizartearen printzipio eta baloreak aldatzen dituenez gero, enpresek egoera berrira moldatu beharko dute eta horretarako ezinbestekoa izango da pertsonari dagokion balioa eman eta berrikuntzari ateak irekitzea.

2. Ildo beretik jarraituz, berrikuntza enpresen bereizgarri nagusi bilakatuko da, mundu globalizatu honetan edonork lortu baititzake azken puntako teknologia eta egin berri diren aurkikuntzei buruzko informazioa. Herrialde aurreratuetan berriz, garrantzia hartuko du lehiakortasun ikuspuntu batetik ere, produkzio gastuak handiagoak izanda, ezin baitute prezioetan lehiatu.

3. Lan honen bidez agerian geratu da berrikuntza ez dela Gizarte ekonomiara mugatzen, *ner group* bezalako erakundeek Gizarte ekonomiatik zein ekonomia klasikotik egin baitezakete aurrera. Hala eta guztiz ere, Gizarte ekonomiak beste maila bateko segurtasuna eta jarraipena ematen die aldaketoi, bazkideen borondate hutsean oinarritu beharrean, legez ezartzen baitira funtsezko printzipioak. Bazkideen eta langileen interesak bat datozenean ez dirudi alde handirik dagoenik forma baten ala bestearen artean. Sindikatuek ere zentzua galtzen dutela esan liteke. Interes kontrajarriak agertzen badira berriz, bazkideek legez dagozkien eskumenak eskuratu eta langileen boterea bertan behera geratzen da. Arazo honen aurrean, irtenbide posible bat gizarte mailako kultura aldaketa litzateke, pertsonen balioa eta parte-hartzea sustraitzen dituen kultura nagusitzea.

4. Benetako kultura aldaketa gertatu dadin, ez da nahikoa enpresa mailan aldaketak egin eta gainerako alorretan berdin jarraitzea. Kultura aldake-

tak gizarte mailakoa izan behar du, baina horretarako gizarteko kideak balore berrietan hezi behar dira, hezkuntza sistemaren aldaketatik hasita.

5. Bien bitartean, interes ezberdinak egon daitezkeen aldetik, beharrezkoa da langileek segurtasun eta kontrol mekanismoak izatea. Gaur egungo sindikatuak agian ez dira egokienak organigrama horizontala duten erakundeetan, baina funtsezkoa izango da organigrama bertikalera bueltatuko ez direla ziurtatzen duen zerbait. *Ner groupen* kasuan enpresabatzordea berriz ere indarrean jartzen zen adibidez. Hala ere, soluzio horri dagoeneko berrikuntzatik eratorritako aldaketetan atzera egitean soilik da aplikagarria. Beraz, beharrezkoa da langileei babes eskaintzea. Sindikatuak egun duten forma egokiena ez bada, beste modu batzuk pentsatu beharko dira langileen interesak zaintzeko.

6. Momentuz badirudi Gizarte ekonomian eta hortik kanpo ere pertsonetan eta gizartean oinarritzen diren organizazio berritzaileak kudeatzea posible dela, baina ez da ahaztu behar tamainak eta denborak on-dorioak izan ditzaketela parte-hartzearen eta gainerako printzipio berritzaileen alorrean. Lehenik eta behin, enpresaren tamaina handiak ahuldu egingo du parte-hartze demokratikoa, zailagoa izango baita denen artean erabakiak hartzea. Bestetik, denborarekin orain berriak eta ikusmira handia eragiten duten sistemak ohikotasunean eta arduragabekeria eror daitezke. Zentzu honetan, ezinbestekoa izango da kultura berritzailea indarrean mantentzea eta pertsonak proiektuaren parte sentiaraztea, motibazioa galdu ez dezaten.

7. Hortaz, berritzaile izateko Gizarte ekonomiaren baitan egotea derrigorrezkoa ez den arren, Gizarte ekonomiaren Legeak eta horretara barnebiltzen diren erakundeen lege propioek ezartzen dituzten arauak beste maila bateko babes eskaintzen dute. Hala ere, ezin da ukatu kultura aldaketa baten aurrean berritzeko borondateak indar handia izan dezakeela eta Gizarte ekonomiaren bidez lortu dena edo gehiago lortu litekeela ekonomia klasikoko formekin, *ner groupeko* erakundeek erakutsi

duten moduan. Borondateari bide ematea ondo dago, baina aipatu diren babesak jarri beharko dira benetan berrikuntzak dakartzan ideiak behin betiko aplikatu nahi badira.

VI. BIBLIOGRAFIA

1. Doktrina

1.1. Artikuluak

ALONSO, Luis Enrique eta FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Carlos Jesús: “Innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas”. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 2011, 187-752. zk., 1133-1145. orr.

ANDERSON, Neil R. eta WEST, Michael A.: “Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory”. *Journal of Organizational Behavior*, 1998, 19. zk., 235-258. orr.

ARGUDO PÉRIZ, José Luis: “El Tercer Sector y Economía Social. Marco Teórico y Situación Actual”. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 2002 urria, 15. zk., 239-263 orr.

CAÑADA VICINAY, Luis: “Reflexiones obre la empresa en el contexto de la innovación social”. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 2011, 187-752. zk., 1147-1158. orr.

CRESPO JULIA, Teresa: “Una nueva relación del Tercer sector y la economía social”. *Cuadernos de Trabajo Social*, 2013, 26(1). zk., 65-74. orr.

ETXEZARRETA ETXARRI, Enekoitz eta MORANDEIRA ARCA, Jon: “Consideraciones conceptuales sobre la Economía Social a la luz de la Ley 5/2011”. *GEZKI*, 2012, 8. zk., 12. or.

FAJARDO GARCÍA, Gemma: “El Concepto Legal de Economía Social y la Empresa Social”. *GEZKI*, 2012, 8. zk., 63-84 orr.

FUENTES GANZO, Eduardo: “La responsabilidad corporativa. Su dimensión normativa: implicaciones para las empresas españolas”. *Pecunia*, 2006, 3. zk., 1-20 orr.

GALINDO, Miguel-Ángel eta MÉNDEZ-PICAZO, María-Teresa: “Innovation, entrepreneurship and economic growth”. *Management Decision*, 2013, 51(3). zk., 501-514. orr.

ITURRIOZ, Javier eta DOPACIO, Cristina Isabel: “La Responsabilidad Social en las sociedades cooperativas: una perspectiva económico financiera”. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 2009, 19. zk., 153-173. orr.

MARTÍNEZ CHARTERINA, Alejandro: “Innovación y Cooperativas”. *Boletín de la Asociación Internacional del Derecho Cooperativo*, 2009, 43. zk., 135-157. orr.

OLMEDO CIFUENTES, Isabel *et al.*: “Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas”. *REVESCO*, 2012, 107. zk., 129-154. orr.

PEANA CHIVITE, María eta Gallardo, Sara: “La bioética en la empresa: el caso particular de la Responsabilidad Social Corporativa”. *Revista Internacional de Organizaciones*, 2014, 13. zk., 55-81 orr.

POCOCK, Barbara: “Rethinking Unionism in a Changing World of Work, Family and Community Life”. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66, 4.zk., 2011, 562-84. orr.

RODRÍGUEZ CASTELLANOS, Arturo *et al.*: “Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2011, 17. zk., 17-35. orr.

SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, José Carlos: “La autonomía de la voluntad en la configuración estatutaria de las sociedades de capital”. *Diario La Ley*, 2011ko urria, 7714. zk., 5. or.

SHIN, Soo-Young eta Park, Won-Woo: “Moderating effects of group cohesiveness in competency-performance relationships: A multi-level study”. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 2009, 1. zk., 1-15. orr.

1.2. Liburuak

BORZAGA, Carlo eta TORTIA, Ermanno: "Social Economy Organisations in the Theory of the Firm". En: *The Social Economy. Building Inclusive Economies*. OECD Publishing, 2007. 23-60 orr.

OKPARA, John O. eta IDOW, Samuel O. (eds.): *Corporate Social Responsibility. Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. Heidelberg New York Dordrecht London: Springer, 2013.

SALAMON, Lester M. eta ANHEIER, Helmut K.: *Defining the Nonprofit Sector. A cross-national Analysis*. New York: Manchester University Press, 1997.

SARATXAGA, Koldo: *Harreman-estilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*. Donostia: Elkar, 2007.

SCHEIN, H. Edgar: *La Cultura Empresarial Y El Liderazgo: Una Visión Dinámica. Gestión E Innovación*. Esplugues De Llobregat: Plaza & Janés, 1988.

Todo Sociedades Mercantiles 2014-2015. 1. Ed. Contenido Actualizado a Noviembre De 2014. ed. Todo (Ciss). Valencia: Ciss, 2014.

UGARTE, Luxio: *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga en el Modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Barcelona: Granica, 2004.

2. Legedia

Euskadiko Autonomia Erkidegoa:

1/2000 Legea, ekainaren 29koa, Euskadiko Kooperatibei buruzkoa.

4/1993 Legea, ekainaren 24koa, Euskadiko Kooperatibei buruzkoa aldatzen duena. *Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkaria*, 2000ko abuztuaren 1ekoa, 146. zk., 13708. or.

Espainia:

1/2010 Legegintzako Errege Dekretua, uztailaren 2koa, Kapitalezko Sozieta-teen Legeari buruzko Testu Bategina onestekoa. *Estatuko Aldizkari Ofiziala*, 2010eko uztailaren 3a, 161. zk., 58472. or.

5/2011 Legea, martxoaren 9koa, Espainiako Gizarte ekonomiari buruzkoa. *Estatuko Aldizkari Ofiziala*, 2011ko martxoaren 30a, 76. zk., 33023. or.

3. Besteak

“About” <<http://neri.org/about/>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 3an).

“Antolaketa Estiloa” <<http://www.nergroup.org/eu-es/nergroup/norgara.aspx>> (azken kontsulta 2015eko apirilaren 19an).

“Co-operative identity, values and principles”, *International Co-operative Alliance* <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 6an).

“Corporate social responsibility (CSR)” *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* <<http://www.wbcd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

“Ereitea” <<http://www.lurdenok.com/eu-es/ereitea.aspx>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

Europako Ekonomia eta Gizarte Batzordea: “La Economía Social en la Unión Europea”. Bruselas: Unidad de Visitas y Publicaciones de la Unión Europea, 2012, 20. or.

Europako Parlamentua: Gizarte ekonomiari buruzko Ebazpena 2009ko otsailaren 19koa, “Toia Txostena” (2008/2250(INI))<<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2009-0015+-0+DOC+PDF+V0//ES>>.

Eusko Jaurlaritza: *Plan Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación 2010*, Gasteiz.

“Historia de las Cooperativas de Consumo Vascas”. *Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa* http://www.ekkf-fecoe.coop/publicaciones/historiacoop_1.php (azken kontsulta: 2015eko apirilaren 13a).

“History of the co-operative movement” *International Co-operative Alliance* <<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 6an).

“Kutxa Ner Press Clipping” <http://nergroup.org/Portals/0/Documentacion/-PRESS%20CLIPPING_Kutxa%20ner_2015_03_04.pdf> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 2an).

“Ner group, otra forma de hacer las cosas” “Ner group, otra forma de hacer las cosas” *Empresa XXI. Periódico quincenal de la industria vasca, Ediciones Especiales*. Marzo de 2015.

SARATXAGA, Koldo: “Para un nuevo estado del bienestar”. *Nai*. 2015eko apirilaren 30a.

“Taldeak eta pertsona kopurua” *Ner Group Aurkezpena* <http://www.ner-group.org/Portals/0/presentacion_ner_group/ner_group_eusk_2014.pdf> (azken kontsulta 2015eko maiatzaren 11an).