SUSPERTZEN

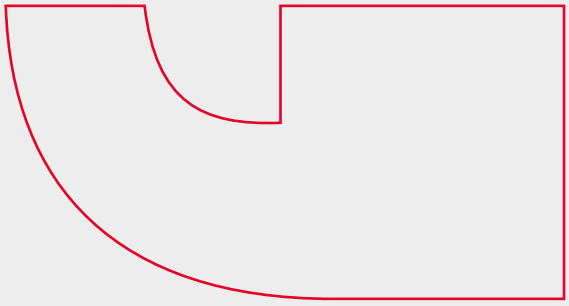
Ispilu kooperatiboa

Begirada kooperatiboa gizartearen etorkizuneko erronkei.

Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

Arizmendiarrietaren
Lagunak Elkartea

SUSPERTZEN



Ispilu kooperatiboa

Proiektu kooperatiboak indartzeko barne-begirada bat, gizarte berdinzaleago eta iraunkorrago bat aldarrikatuz.

“ONDO SORTU ETA HOBETO BANATU”

HITZ BATZUK HASI AURRETIK

Hurrengo orrialdeetan aurkeztu nahi dugun lana MONDRAGONeko kooperatibismotik oso hurbil dauden pertsonen hausnarketaren emaitza da, azken mendean Euskal Herrian sortu den errealitate interesgarrienetako bat indartzen lagunduko duten ideiak, iruzkinak eta datuak emateko asmoz. Kontua ez da soluzioak edo errezetak ematea, baizik eta hausnarketari laguntzea, inertziari tartea utzi gabe.

MONDRAGONeko kooperatibek beren ingurunean garatzen jakin duten gizarte-eredua kuantifikatu eta balioetsi egin behar da.

Ispilu kooperatiboaren kontzeptuak, MONDRAGONeko bazkide kooperatibistei erakutsi nahi die, bizi duten errealitate globala, ez bakarrik beren ingurune zehatzekoa eta, bestalde, kanpora atera nahi ditu esperientzia kooperatiboaren alderdi asko, gehiegi ezagutzen ez direnak.

Jakin badakigu irakurlearen begiradak eta jatorriak baldintzatuko dutela lan honen irakurketa. Adierazitako ideia asko errazago ulertuko dituzte kooperatibistek, eta urrunagoak izango dira kooperatibistak ez direnentzat. Edonola ere, esparru kontzeptuala eta haren garapena erraz aplika dakizkioke edozein errealitate sozioenpresariali.

Bestalde, garatutako ideia askok abiaburu eta bultzada oso lokala badute ere – Arrasatek eta Euskal Herriak dimentsio txikia dute –, uste dugu gogoeta horiek interesa izan dezaketela muga geografiko horietatik kanpo ere.

Nolanahi ere, pozik gelditu ginateke lanak MONDRAGONeko kooperatibistei etorkizunari aurre egiten laguntzen badie, eta haiek izango dira edukiaren interesa hobekien baloratuko dutenak eta, agian, elkarrizketa berriak eta edukietan sakontzeko lanak abiaraziko dituztenak.

AURKIBIDEA

1.
SUSPERTZEN PROIEKTUAREN HELBURUAK. [6]

2.
LANAREN PLANTEAMENDUA. [8]

3.
ETORKIZUNARI BEGIRADA BAT. [12]

3.1.
Etorkizuneko joera globalak. [14]

3.1.1.
Joerak aztertzen. [19]

3.2.
Kooperatibismoarentzat azpimarragarriak diren beste joera batzuk. [22]

4.
ETORKIZUNARI AURRE EGITEKO BALIOAK. [30]

4.1.
Gure portaerak. [36]

5.
PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA. [40]

5.1.
Balioa sortzeko eredua. [42]

5.1.1.
Nola ulertu izan du MONDRAGONek? [44]

5.1.2.
Iraganari begirada bat. [44]

- Barne-emaitzak. [44]
- MONDRAGONen eragina ingurunean. [45]

5.1.3.
Historia ezagutzen eta etorkizunari begira. [52]

- Enpresa garapena epe laburreko eta luzeko balio sorkuntzan. [52]
- Aplikazioa kooperatibetan. [54]

5.2.
Balio-banaketa eredua. [62]

5.2.1.
Munduko testuingurua. [63]

5.2.2.
MONDRAGONen banaketa eredua. [64]

5.2.3.
Kooperatibek sozietatean duten banaketa-ereduaren emaitzak. [74]

5.2.4.
Egungo banaketa-ereduaren baliozkotasuna etorkizunean. [78]

5.3.
Emaitza orokorrak. [78]

5.4.
Mondragoneko proiektu sozioenpresarialaren ondorioak. [79]

5.5.
Erantzun kooperatiboaren oinarriak. [80]

5.6.
MONDRAGON eta trantsizio digitalari buruz hausnartzen. [88]

5.7.
Kooperatiben adina eta sentsibilitateen bilakaera. [91]

6.
KOOPERATIBA-INGURUNEKO HEZIKETA. [92]

7.
LIDERGO KOOPERATIBOA. [100]

8.
BERRIKUNTZA ETA EKINTZAILETZA MONDRAGONEN. HISTORIA ETA ETORKIZUNA. [104]

9.
EKINTZAN PENTSATUZ-ELKARRIZKETA KOOPERATIBOAK. [114]

10.
NON JARRI INDAR HANDIAGOA? [119]

11.
MONDRAGON KORPORAZIOA ETA MONDRAGONEKO KOOPERATIBA ESPERIENTZIA (MKE). [120]

12.
ERANSKINAK. [122]

1. SUSPERTZEN PROIEKTUAREN HELBURUAK

- **MONDRAGONEKO ESPERIENTZIA KOOPERATIBOAK HURBILENEKO GIZARTEAREN ERRONKEI ETA PERTSONEI EMATEN DIEN ERANTZUNA SUSPERTZEN LAGUNTZEA, BALIO KOOPERATIBOEN BIZIPENETIK ABIATUTA.**
  - XXI. mende honetako erronkak ezagutuz.
  - Belaunaldi berriei egokitutako, MONDRAGONeko kooperatiben balioekin aurrez aurre jarrita.
  - Erantzun sozioenpresarial propio bat prestatuz.
- MONDRAGONEK, BERTAN EGON DEN GIZARTEARI EGINDAKO EKARPENARI BALIOA EMATEA.
- HEZKUNTZAK ALDAKETEN FUNTSEZKO PALANKA GISA DUEN EGINKIZUNA AZTERTZEA.
- ELKARTASUNAREN ETA LANKIDETZAREN KULTURA ZABALTZEA GURE GIZARTEAN.

2. LANAREN PLANTEA-MENDUA

Lehenbizi pertsonak eta gero kooperatibistak

(ARIZMENDIARRIETA) (1. eranskina)

Gure gizarteak, begirada altxatu eta MONDRAGON bezalako proiektu ezberdin eta iradokitzailea berasmatu, freskatu eta suspertzeko gaitasuna izatea eskatzen digu.

MONDRAGON Proiektuak elkartasuna eta lankidetza ditu helburu, posible egiten duten balioak partekatzen ditugulako – gizarte aberatsak bilatzen ditugu, ez pertsona aberatsak–, eta hori asko errepikatu behar da.

Funtsezkoa da, halaber, MONDRAGONen, etorkizunak izan duen garrantzia ulertzea. Etorkizuneko belaunaldiak egungoak baino hobeto janzteak, hezkuntzan eta balioetan hobeto prestatuak eta baliabide ekonomiko hobeak izateko nahia. Hori da edonork bere seme-alabentzat nahi duena. Norbera baino hobeak izan daitezela arlo denetan.

Pertsonak pasatzen gara, baina proiektua edo proiektuek iraun egin behar dute. Hurrengo belaunaldiei utzitako ondarea edo belaunaldien arteko elkartasuna, MONDRAGONeko esperientzia kooperatiboaren lorpen handienetako bat da.

Barne-hausnarketarako gaitasunak eta kanpoarekiko elkarreraginak, etorkizuneko gakoetako bat izan behar dute. MONDRAGONeko ekosistema aberasteko pentsalari onenengana etengabe hurbiltzea lagungarria izango da beti bizirik dagoen, eta pertsonengandik hurbil dagoen, proiektu bat eraikitzeko.

Beharrezkoa da, halaber, praktika onenekin trukatzea eta aberastea, ez bakarrik ideien pentsamenduan edo garapenean, baizik eta kontzeptuak ezarri direla eta funtzionatzen dutela agerian utzita.

Esperientzia kooperatiboak gure gizartearen balio-eredua izan behar du. Bere errealitatetik gizarte justuago eta solidarioago baten eraikuntzan eragitea, etorkizunak mahai gainean jartzen dizkigun arazoei aurre egiteko. Hori da hurrengo belaunaldiek jaso beharko luketen funtsezkoena.

Beharrezkoa iruditu zaigu kooperatibak mugitzen diren eta mugituko diren **TESTUINGURUA** ulertzen saiatzea. Etorkizunari zentzu zabalean begiratzen saiatzea, inplikazio teknologiko, ekologiko eta sozialekin, eta mugitzen garen gizartearen balioak eta MONDRAGON esperientziaren ezaugarri izan diren balioak, aurrez aurre jartzea.

ERANTZUN KOOPERATIBOA aztertzen saiatu gara. Iraganeko erronkei MONDRAGONek emandako erantzuna ez da ingurukoen berdina izan, eta hori ulertzea eta hobetzea komeni da, testuinguru berriak ekarriko dituen erronkak gainditu ahal izateko.

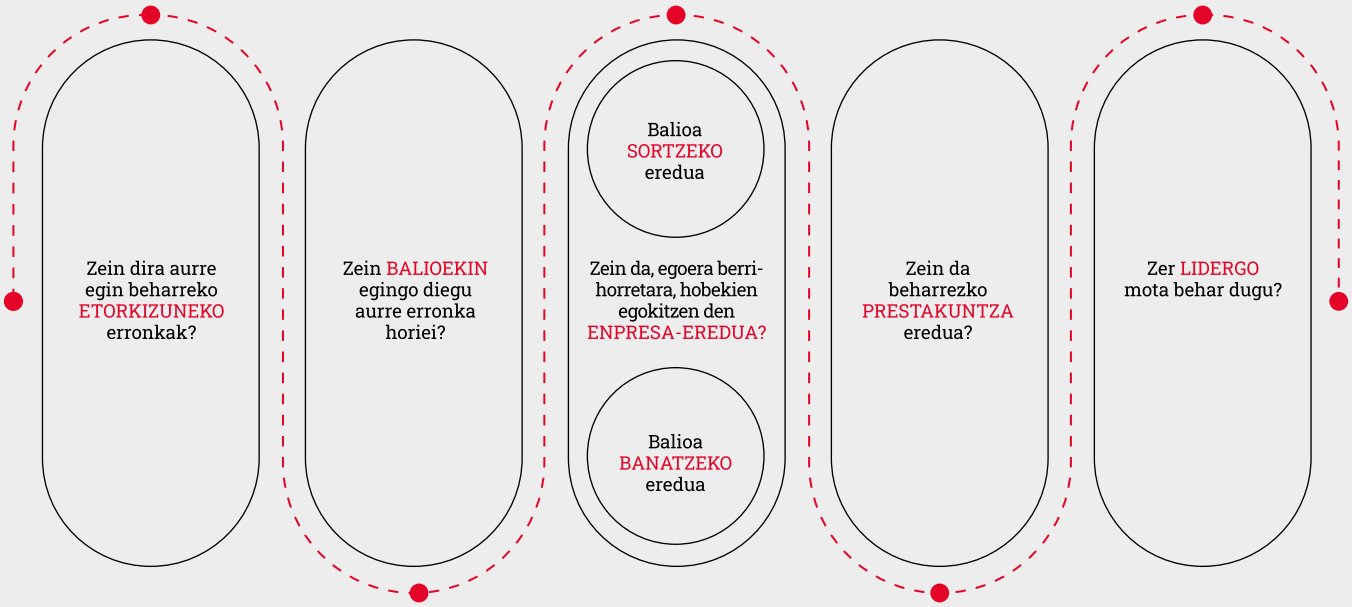
BEGIRADA BERRITZAILEA txertatzen ere saiatu gara. Berrikuntza eta Ekintzailetzaren ideiei buruz hitz egiteko eta etengabe eboluzionatzen ari diren kontzeptu berriak ulertzeko beharra azaltzeko. Ezer ez da betiko izango, eta ez genuke ahaztu behar Arizmendiarrietak MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboa deitu ziola gaur egun MONDRAGON deitzen diogunari. Esperientziaren kontzeptua iradokitzailea izan beharko luke etorkizuneko belaunaldientzat.

Beraz:

- **TESTUINGURUA**
- **ERANTZUN KOOPERATIBOA**
- **BEGIRADA BERRITZAILEA**

Ideia generiko horiekin, gogoeta hori bideratzeko modu asko zeuden, baina lan honetan agertzen denak goian adierazitakoarekin koherentea den pentsamendu-ildo bat jarraitzen du, 1. grafikoan islatuta dagoen bezala jaso daitekeena, Berrikuntzaren eta Ekintzailetzaren azken gehigarri batekin.

Hausnartu dugunari buruz...



[1 GRAFIKOA]

3. ETORKIZUNARI BEGIRADA BAT

Eta nolakoa izango da etorkizuna?

ORAINDIK GERTATU EZ DEN GUZTIA.

ETORKIZUNA BIHAR ETA DATORREN URTEAN IZANGO DA, BAINA BAITA MINUTU BAT EDO BITAN ERE.

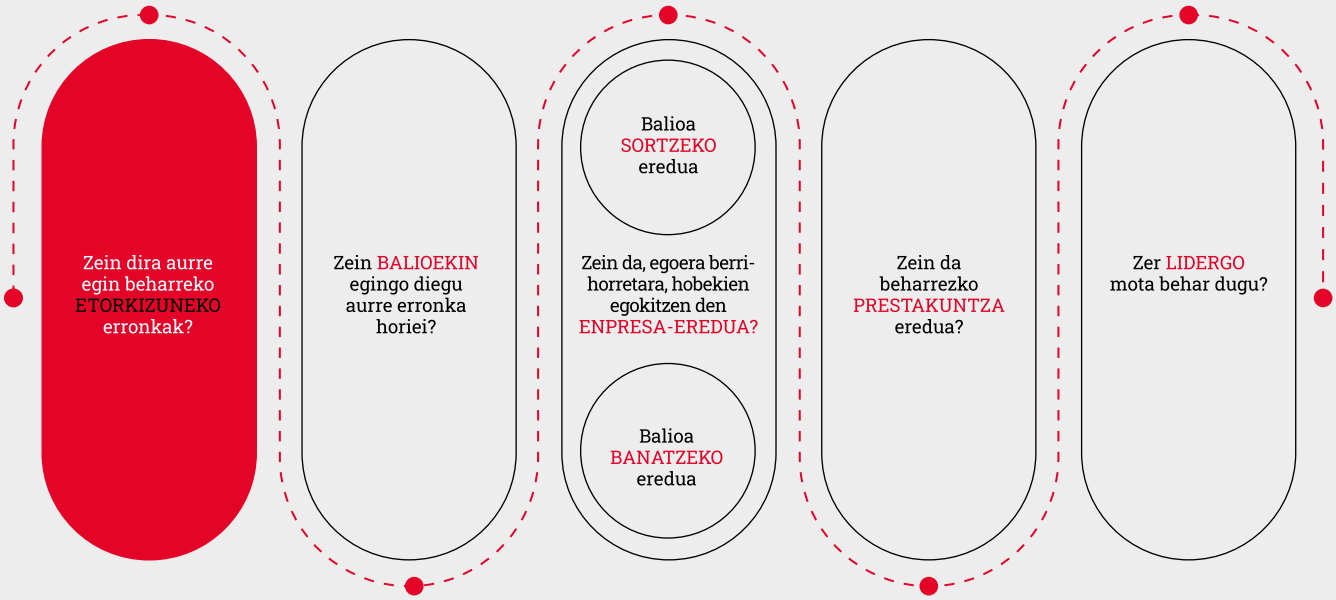
ETORKIZUNAREN EGIA DA HUTSIK DAGOELA, KATILU BAT URA ISURI AURRETIK.

ETORKIZUNA ESPERO DUZUN KATILU BAT DA.

MINUTU BAKOITZAK AURRERA ERAMATEN ZAITU, BETETZEN DUZUN LEKU BATERA ERAMATEN ZAITU. ESAN NAHI DUT, ETORKIZUNA ZUTAZ BETETA EGONGO DA. ORAIN EMATEN ARI ZAREN URRATSAZ HARAGOKO URRATS BAT DA, ONDOREN ESANGO DUZUNA, ESAN ARTE.

MAGGIE SMITH POETA

3.1
ETORKIZUNEKO JOERA GLOBALAK.



[2. GRAFIKOA]

ETORKIZUNA BETI DAGO ZALANTZAN

Gustatu ala ez, ikusi ala ez, denbora aurrera doa, pertsonak mugitu egiten gara eta ondorioz, errealitateak aldatuz doaz.

Errazena da, datorrenari aurre egingo diogula esatea, nekez aurreikusi daitekeelako. Uste dugu, benetan, ezin dela aurreikusi, baina, aldi berean, ulertu behar dugula munduak datozen urteetan nondik nora joko duen: hazten ari diren merkatuak, teknologia disruptiboak, gero eta desberdintasun handiagoak pertsonen artean, finantzaketa-eredu berriak, munduko lankidetza-ereduak, talentu-eskasia eta haren aldeko borroka, diplomazia korporatiboa edo eragiteko gaitasuna, eta, gainera, ez dira kontzeptu estatikoak, dinamikoak baizik, eta bizkortzen ari dira aldatzeko orduan.

Duela hilabete gutxi arte, Brasilgo krisiaz, Txinako hazkundearen moteltzeaz, Volkswagenek bere autoekin zituen arazoez, petrolioaren prezioaren beherakadaz hitz egiten zen, baina orain horrek guztiak historia dirudi, Trumpek AEBetan zuen presidentetzaz, Brexit-aren hasieraz Europan, Siriako gerra amaigabeaz eta horren inguruko herrietan dituen ondorioez, migrazio-korronte geldiezinez, garapen jasangarriko helburuez (GJH), pentsamendu xenofoboaren hazkundea Europako herrialdeetan eta beste hainbat aldaketek, erakusten digute unean uneko analisiak ez direla oso fidagarriak, eta urrutiko olatuei begiratu behar zaiela. Eta lan honetan murgilduta geundela, COVID 19aren arazoa sortu zen, etorkizuneko analista onenen radar batean ere ez zegoena, baina askoz gehiago justifikatzen zigun atal honi ekiteko erabili genuen titulua. Denbora luzez, etorkizun osoa ikusi beharko dugu COVID 19aren pandemiak gizartean ezarri dituen lenteekin.

Eta zer dio Europak?

“Europa belaunaldien historia bat da. Eta europar belaunaldi bakoitzak bere historia dauka.

Gure Batasuna sortu zuen belaunaldiarentzat, bake iraunkorra eraikitzea zetorren historia, sufrimendua, mina eta suntsipena besterik ez zegoen tokian.

Hurrengo belaunaldirako, oparotasunaren eta askatasunaren bidetik jarraitu nahi zen, gure barne merkatuaren eta diru bakarraren batasunaren alde eginez. (Krisi honetan Europa nola birsortu proposatzen du eta, azkenean, honako hau esaten du:)

Klimaren aldetik neutroa, digitala eta inoiz baino sendoagoa den batasunerako lehen harria jar dezakegu orain.

Duela hirurogeita hamar urte, gure guraso sortzaileek bakearen eta oparotasunaren batasuna sortzeko lehen urratsa emateko kemena izan zuten.

Gaur da garaia gure belaunaldiari dagokion kapitulua gehitzeko eta ausardiaz urrats bat gehiago emateko iraunkortasunaren batasunerantz. Hurrengo belaunaldiari zor diogu.”

“Europako Parlamentuaren osoko bilkuran, Von der Leyen presidentearen hitzaldia, EB berreskuratzeko paketeari buruzkoa”.

2020-05-27 (2. eranskina)

Aurreko diskurtsoan "Europar Batasuna" hitza "MONDRAGONeko Kooperatiba Esperientzia" (MKE) hitzarekin ordezkatzen badugu, haren 70 urteak, etapak eta etorkizuna definitzeko beharra kontuan hartuta, historia baliokideak dirudite.

Proposatutako "Next Generation EU" diskurtsoa eta plana aztertuta, honako joera hauek nabarmentzen ditugu sortutako krisiaren aurrean ("birus txiki eta ikusezin batekin hasi zena krisi ekonomiko handi bihurtu da, eta ezin da baztertu").

- Europako hurrengo belaunaldiaren etorkizunean pentsatzen da.
- Batasuna klimatikoki neutroa, digitala eta soziala izatea bermatu nahi du.
- Mundu mailako aktore pisutsua izatea, gure gizarte-ongizatearen, demokraziaren eta askatasunen eredu propioarekin, AEBko eta Txinako ereduen kontrapisu gisa.
- Merkatu bakarra, berrikuntzaren, oparotasunaren eta aukeraren sortzaile handi hori, zaharberritzea eta berreraikitzea.

Berrikiago, 2020ko urriaren 9an, EBren aurreko ordezkari iraunkorrek erabaki zuten Kontseiluaren jarrera **Berreskuratze eta Erresilientzia Mekanismoari** (3. eranskina) buruz, tresna berri bat, "Next Generation EU" Planaren esparruan. Plan horrek finantza-laguntza ematen die estatu kideei inbertsio publikoak eta COVID-19aren krisiaren osteko erreformak handitzeko. Mekanismoak estatu kideei lagunduko die COVID-19 pandemiaren ondorio ekonomiko eta sozialei aurre egiten, eta, era berean, bermatuko du haien ekonomiek **trantsizio ekologiko eta digitalei** ekingo dietela **jasangarriagoak eta erresilienteagoak** izateko.

Zer planteatzen du Euskadiko Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren Planak?

2020-2024 Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko Berpiztu Programa (4. eranskina) euskal erakundeen erantzuna da, Covid 19aren osasun-pandemiak sortutako ekonomia- eta enplegu-krisia gainditzeko.

Programak bi ardatz bertikal ditu: batetik, ekonomia suspertzeko ardatza eta, bestetik, enplegua dinamizatzeko ardatza. Gainera, hirugarren zeharkako ardatz bat sartu da: enpleguaren kalitatea eta genero-berdintasuna.

Berpiztu programa irekia eta malgua dela eta Euskadi eraldatzeko lau urterako apustua dela adierazi da. Euskadi berdeagoa, digitalagoa eta inklusiboagoa eraikitzeko, Europar Batasunaren estrategiarekin bat etorriz.

Programak adierazten du Covid-19ak sortutako krisia nazioarteko testuinguru batean gertatzen dela, megajoera batzuek markatutako testuinguru batean eta, desagertu beharrean, areagotu egiten direla eta erronka bat direla, bai maila globalean, bai gure errealitatearentzat.

2020-2024 Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko Berpiztu Programa.

2020-2024 (4. eranskina)

Euskadi Digitala
TRANTSIZIO TEKNOLOGIKO-DIGITALA

Digitalizazioa.

Adimen artifiziala eta Big Data.

Teknologia, herritarren zerbitzura.

Automatizazioa.

Zibersegurtasuna.

Bidezko ekonomia digital eta lehiakorraren sustapena.

Euskadi Berdea
TRANTSIZIO ENERGETIKO-KLIMATIKOA

Neutraltasun klimatikoa.

Energia-sistemaren deskarbonizazioa.

Baliabideen eta energiaren erabilera efizientea -ekonomia zirkularra-.

Mugikortasun jasangarria eta adimenduna.

Bidezko trantsizio energetikoa.

From farm to fork.

Euskadi Inklusiboa
GIZARTE ETA OSASUN TRANTSIZIOA

Osasun-sistema eta arrisku pandemikoak.

Demografia eta zahartze osasuntsua.

Migrazioa.

Genero-berdintasuna.

Zainketa-eredu berriak.

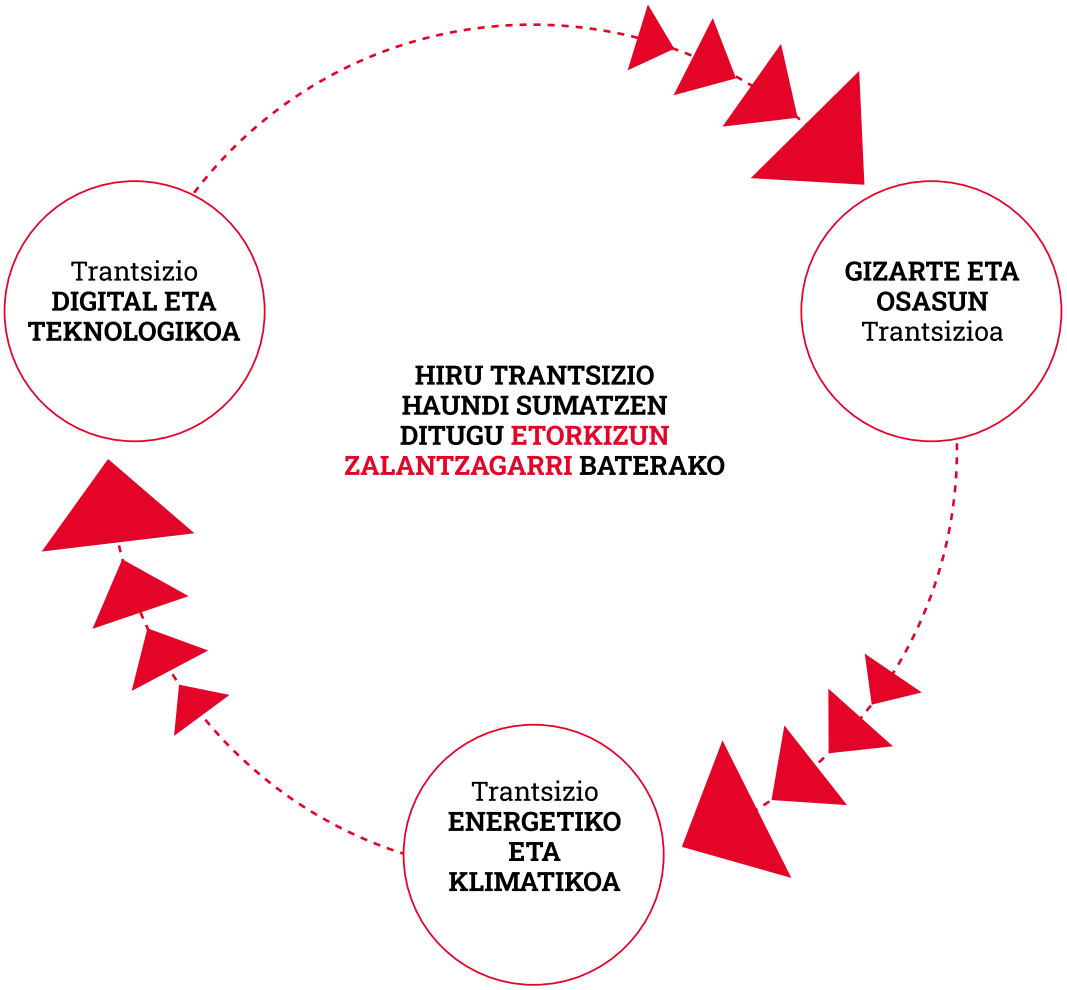
Gizarte -eta lurralde- kohesioa.

ITURRIA: Berpiztu. Euskadiko ekonomia eta enplegua suspertzeko programa (2020-2024).

EBk adierazitakoaren oso ildo beretik doa. Eta etorkizuna diseinatzen du beharrezkoak diren hiru trantsizioren inguruan:

- **TEKNOLOGIA DIGITALA**
- **ENERGIA-KLIMATIKOA**
- **GIZARTE ETA OSASUN ARLOA**

Aurreikusezina deritzogun etorkizuna hiru ardatz handi horien inguruan lerrokatuta dagoela dirudi, eta ardatz horiek ez dira estatikoak izango, etengabeko azelerazioan baizik:



[3. GRAFIKOA]

3.1.1
JOERAK AZTERTZEN

3. Grafikoan aipatutako hiru trantsizioek etorkizuneko joera orokor nagusiak markatuko dituzte, jakinik **krisi larrien uneak ez dutela berez eraldatzen, baina azpiko joerak, positiboak zein negatiboak, bizkortzen baidituztela** (grafikoan islatzen saiatzen dena).

Aurrerago, MKErentzat garrantzitsuak izan daitezkeen beste batzuk gehituko ditugu:

Trantsizio teknologiko-digitala: joerak

Europar Batasunak enpresak eta industriak sendotzea planteatzen du, bereziki estrategikotzat jotzen direnak ikuspuntu teknologikotik edo autosufizientziatik, tokiko edo Europako eremuan, laguntza ekonomiko garrantzitsuekin.

MONDRAGONentzat bereziki garrantzitsua da Europako planteamenduekin bat datozen proiektu teknologikoak eta enpresak sendotzeko proiektuak eraikitzea.

Oraintsuko historiak erakutsi du lankidetzarako gaitasuna dagoela proiektu horiek eraikitzeko, tokiko enplegua sortzeko teknologia eta anbizioa barne hartzen baitituzte. Kooperatiba indibidualek, oso bikainak diruditen arren, ez dute beren kabuz laguntza horiek eskuratzeko aukerarik izango. Europak lankidetza nahi du, eta MONDRAGONek esperientzia luzea du, praktikan jarri behar duena.

2. **Autosufizientzia-mailak sustatzea,** balio-kateak berritu beharragatik, bai enpresetan, bai sektoreetan (industrialak, elikagaienak). **Kontsumo zentroetatik hurbilen dauden ekoizpen-zentroen indartzea. Autosufizientzia eta energia aurreztea versus deslokalizazioa.**

COVID 19ari aurre egiteko bizi-hornidurekin (maskarak, gelak...) izandako esperientziak erakutsi du beharrezkoa dela zenbait kate logistiko birpentsatzea eta hornidura horiek hurbiletik izatea. Erregionalizazio edo deslokalizatutako jarduera ekonomikoa berreskuratzea bezalako ideiak oraintsuko artikulu eta hausnarketa askotan agertzen dira.

3. **Gizarte-sare osoaren trantsizio digitala indartzea:** enpresak, autonomoak, ETEak, gizarte-erakundeak, 3. sektorekoak eta administrazio publikoak. Familietan eta pertsonetan dagoen eten digitala motelduz, desberdintasun-iturri baitira.

MONDRAGONek, bere kooperatiben lehiakortasuna indartzeko, testuinguru global batean, beharrezkoa ikusi du bere ingurunean ekosistema bat sortzea (ezagutza-ikerketa-finantzaketa-enpresak...). Ekosistemak funtziona dezan, beharrezkoa da guztien maila handitzea, guztientzako balio erantsiko lanak sortzea, pertsona asko inplikatzea, eta horrek funtsezko eragina du lurraldean, berdintasunezko testuinguru baten garapenean. Esperientzia hori funtsezkoa da digitalizazio inklusiboa garatzeko, guztion onurarako, lurraldean hedatzeko eta inor atzean ez uzteko.

4. **Teknologia berrien beharra:** adimen artifiziala, Big Data, robotizazioa, gauzen interneta, konputazio kuantikoa eta 5G sareak. Joera da lankidetza publiko-pribatua izatea Europako liderrekin bateratutako Zientzia, Ikerketa, Garapen eta Berrikuntza Plana garatzeko (RIS3 eguneratzea), EBren esparruan espezializazioa eta bikaintasuna bilatuz. **Garapen teknologikoa hazkundearen aurrean.**

MONDRAGONeko hezkuntza, ikerketa eta enpresa sareak lehiakortasun faktore garrantzitsua izan behar du teknologia munduan aurrera egiteko. Historikoki MKEn presente egon den zerbait da. Kanpoko eragileekiko lankidetza, barne-sare indartsu baten bidez errazten da.

Lankidetza hori indartzea eta kanpora zabaltzea lan handia da etorkizun hurbilerako. Epe luzeko ikuspegia duten inbertsioak, eta kooperatibista talentudunak sartzea eskatuko du.

5. **Berrikuntza soziala bultzatzea** enpresan, administrazioetan eta 3. sektorean, bai eta think-tank zorrotz eta independenteen garapena ere, **hiru trantsizioetatik etorritako joeren analisi holistikoa egiteko.**

MKE aitzindaria eta gizarte berrikuntzaren eredua izan da. Bere esperientziaren kontakizun moderno bat diseinatzeak lagundu egin behar du gizartearen eskakizun horiekin lotzen, mundu osoko pertsonak erakartzen eta kooperatibisten autoestimu maila handitzen.

"Think-Tank" independiente, egonkor eta irekiak MONDRAGONen "arima" berritzen lagunduko luke. XXI. mendeko kooperatibismo modernoak irudimena eta eztabaida beharko ditu. Ez du balio, soilik, azken 70 urteetan egin duguna azaltzeak.

6. **Ekoizpen-, kontsumo- eta salerosketa-ereduetan aldaketa sustatzea,** gure jardunbideetan modu zabalagoan sartuz telelana, bilera eta mintegi birtualak, on-line hezkuntza, e-merkataritza, transakzio elektronikoak eta abar.

Energia eta ingurumen trantsizioa: joerak

Trantsizio ekologikoak agerian jarritako **joerek** honako hauetan dute eragina:

1. Energia-ekoizpenaren **deskarbonizazioa** areagotzea, berriztagarriak eta beste autonomia-erkidego batzuekiko energia-transakzioak indartuz. Garraioa, industria, eraikuntza, elikadura, ehungintza eta IKTak deskarbonizatzea, ahal dela.

   Industriak MONDRAGONeko enpresa-sarean duen garrantziak jakinda, jarraipen berezia eta erabakiak hartzea eskatuko du olatu horretara igotzeko. Ahaleginak egin beharko dira lehen aipatu dugun ekosistema osoan – Unibertsitatea, ikerketa-zentroak eta enpresak-.

2. **Ekonomia zirkularra garatzea, erabilera eta birjarpena.** Gai horietan erreferentea den fundazio bati erreparatuz gero (Ellen MacArthur) (5. eranskina), ekoizpen zirkularreko eredu bat definituko luketen hiru ezaugarri hauek izango lirateke: **diseinu ekologikoa,** kutsadura eta hondakinen sorrera minimizatuko duena**, luzaroan erabiltzea produktuak eta materialak** (murriztu, konpondu, berrerabili eta birziklatzeko kontzeptuak lantzen dira, birjarpenaren alternatiba gisa) eta **natura-ingurunea birsortzea.**

3. **Kontsumo arduratsu eta jasangarria sustatzea** etxebizitzan, garraioan, elikaduran, Km0, jantzietan, aisialdian, turismoan eta etxeko ekipamenduan, ingurumenaren aldetik berreskuragarriak eta jasangarriak direnak.

4. **Lurraldea antolatzeko eta mugitzeko politika berrikustea,** hiri- eta industria-kokalekuen eta eskualde buruen dimentsionamendu deszentralizatuan oinarrituta.

5. Adierazle ekologikoen eta kontzeptuen eta terminoen eguneratzearen jarraipena egiteko **behatokia** behar da, hain sentikorra eta ezezaguna den trantsizio ekologiko honetan sinplifikazioak eta demagogiak saihesteko.

2021eko otsailean, Biodibertsitatearen Ekonomiari buruzko Dasgupta berrikuspena argitaratu da.

(6. eranskina)
lan honen eranskinetan sartu dugu, interesgarria delakoan.

Trantsizio soziala eta sanitarioa: Joerak

1. **Biozientziak eta zientzia medikoak** sustatzea, industriaren eta farmazia-zerbitzuen lankidetza publiko-pribatuaren bidez.

2. **Bizi-itxaropenaren joerak** (bizitza 100 urterekin) erronka sozialak planteatzen ditu, heldu aktiboen integrazio instituzionala (65 urtetik 85 urtera) eta mendeko adinekoen erreforma asistentziala, osasun-zerbitzuak barne.

3. **Demografiaren, immigrazioaren eta talentuaren kudeaketa integrala,** laneko beharretatik abiatuta, erakundeek koordinatutako ibilbide-orri batean.

   Gure hurbileko lurraldea zahartzen ari da, batez beste 46,7 urterekin (Eusko Jaurlaritzaren 2019ko datuak), autonomia-erkidego askotan eta Europako ia herrialde guztietan baino gehiago. Prozesu honen ondorio nagusietako bat da, biztanleria aktiboaren beherakada nabarmena. Mondragon ere, errealitate horretan murgilduta dago, eta egoerari aurre egiteko estrategia bat beharko da. Nork sostengatuko eta hobetuko du gure ingurunean eta kooperatibetan sortu den gizartea eta garapena? Nola integratuko da immigrazioa eta talentu berria, lankidetzan, elkartasunean eta lehiakortasunean oinarritutako balioak, bere egiten dituen kultura batean?.

4. **"Ongizate-estatuaren" zerbitzuak** eta ezarritako hezkuntza eta osasun-sistemak birplanteatzea, pentsioak, DSBE (Diru Sarrerak Bermatzeko Errenta) edo BDS (Bizirauteko Diru Sarrera), gizarte-zerbitzuak eta mendekotasun-zerbitzuak.

5. **Desberdintasunak arintzeko politikak, bai ingurune ekonomikoan, hezkuntza arloan, osasun arloan, politika digitalean eta familia egituraketan,** 2019ko giza garapenaren txostenako gomendioei jarraituz (Garapenerako Nazio Batuen Programa).

3.2 KOOPERATIBISMOARENTZAT AZPIMARRAGARRIAK DIREN BESTE JOERA BATZUK

Etorkizunean izango diren eta marrazten saiatu garen hiru trantsizio handiez gain, komeni da aurrekoetan korapilatuta dauden joera oso garrantzitsu eta zehatz batzuk gogoan izatea, kooperatiba-enpresen funtzionamendua baldintzatuko baitute.

- **Plataformen ekonomia**

  Uber, Airbnb, Glovo eta Deliveroo azken urteotan garapen digitalarekin eta "elkarlaneko ekonomia" deritzonaren barruan sortu diren errealitateak dira. Uberren aurkako protestek, Deliverooren lan esplotazioak edo Airbnb-i egindako gentrifikazio salaketek kritika sozialaren jomugan jarri dute ekonomia digital berria.

  Trebor Scholzek ("Uber-worked and underpaid. How workers are disrupting the digital economy ") esandakoari kasu eginda (7. eranskina).

  Azken 40 urteetan kapitalismoa azkar aldatu dela ikusi dugu. Langilearekiko lan-harremana alde batera uzten joan da, kontratu bidezko eta autonomo independente eredu baterantz joateko.

  2005etik, Amazonen mekanizazioaren hasierarekin, ondorengo finantza-krisiarekin eta horrelako plataformen agerpenarekin, prozesu hori bizkortu egin da. Inoiz ez dira milioika pertsona egon mundu osoan plataforma beraren pean lanean.

  2008tik, halaber, mugimendu solidarioen, kooperatiben eta p2p sistemen berpizkundea ikusi dugu (Interneteko erabiltzaileen artean era guztietako materiala partekatzeko sarea). Prekarietate handiena dagoen unean, horrelako mugimenduek askoz ere esanahi handiagoa hartzen dute jendearentzat.

  MONDRAGONera itzulita, jakin behar dugu bertako langileen zati handi bat modu aktiboan ari dela bizitzen plataformen mundu honetan beren bizitza pertsonalean, nahiz eta diru-sarrerak ekonomia askoz klasikoago batetik etorri (industriala edo komertziala). Bestela esanda, eredu digital berriak elikatzen ditugu, egungo balio-sorkuntzako ereduetan eragin txikia izango dutelakoan.

  Oso interesgarria da, hausnarketa gisa, eta, oraingoz, MONDRAGONeko kooperatiben enpresa-garapenetik oso urrun badago ere, kooperatiben garapena - Scholzek aipatu bezala - plataformen ekonomia honetan. Mondragon Unibertsitatean trebatutako gazteek beren uste kooperatibotik bultzatzen dutena hemen jasotzen dugu.

Munduan zehar, milioika gaztek langabeziari aurre egin beharko diote COVID-19a dela eta. Turismoko, arteetako, kontsumoko eta gertuko salmentako langileek, hezkuntzak eta langile informal guztiek eramaten dute zatirik txarrena. Diru-sarrera gutxiko, baztertu edo baztertze arriskuan dauden langileak, eta etorkinak, dira kaltetuenak, eta horrekin areagotu egiten da diru-sarreren desberdintasuna. Ikuspegi horren aurrean, nola antola daitezke langileak, berriz kontrolean jartzeko eta eredu ekonomiko alternatiboen sorreran parte hartzeko?

Plataforma-kooperatibak eskala handiko lankidetza-lanak sortzeko tresna dira. Big tech enpresen kontzentrazioa areagotzen ari den une honetan, plataformaren irtenbide ekintzaileen alternatibak behar dira hazkunde esponentzialean dagoen ekosisteman, gig economy deritzonean. Aztertzeko, inplikatzeko eta liderren belaunaldi batean sartzeko gai diren pertsonak, lankidetza-lan mota berri baten (plataforma-kooperatibetan) jabetza kooperatiboan oinarritutako botere-sorkuntzako estrategia berritzaileekin esperimentatzen dutenak. Demagun gidariena den Uber bat eta erabiltzaileena den Twitter bat. "Ekonomia partekatutik" benetan parte hartzailea den ekonomiarako jauzia da. Jabetza partekatua eta demokratikoa duen ekonomia posible da.

Nolanahi ere, MONDRAGONeko kooperatiben esperientziatik abiatuta, komeniko litzateke kooperatibako lanaren kualifikazioan eragitea. Balio gutxi sortzen duen negozio-eredua negozio txarra izango da beti, nahiz eta kooperatibizatuta egon. Beharrezkoa da, halaber, balio-sorkuntza nola hobetu pentsatzea, eta ez bakarrik banaketa hobetzea kooperatibak sortuz. Aurrerago aipatuko dugun arren, kooperatiba ez da irtenbidea, bakarrik, negozio konplexu edo marjinaletarako, nahiz eta duintzeko lagungarri izan. **Ez da erredundantea azpimarratzea negozio kooperatizatu batek gauza biak izan behar duela: negozioa eta kooperatiba,** bestela, amets iragankor polit bat besterik ez da izango.

"Negozio kooperatizatu batek gauza biak izan behar ditu: negozioa eta kooperatiba".

Kooperatiben finantzaketa

Lan iraunkorra da, eta kooperatiben liderren buruan egon behar du, kapital-enpresekin alderatuta **alde handiak dituelako.**

MONDRAGONen, kooperatiben baliabide propioak bazkideen ekarpenez eta urteko emaitzen banaketatik datozen erretorno eta erreserbez elikatzen dira (ondoren aztertuko dugu kontzeptua). Ez dago, oro har, kanpoko inbertitzaileren kapital-ekarpenik - kasu oso zehatzak izan ezik -, eta, bistan denez, ez dago kapital-merkaturako sarbiderik (burtsa). Banku-zorrerara jotzen da sistematikoki, eta horrek hazkunde-proiektuak garatzea zailtzen du, eta kooperatibaren existentzia bera zalantzan jartzen du aurreikuspenak hasieran planteatutakotik urrun geratzen direnean. Ezinbestekoa da norberaren eta besteen baliabideen arteko oreka ona. Besteren baliabideek negozioen garapen-gaitasuna mugatzen dute baliabide propioekin harreman osasungarririk ez badute, eta, beraz, baliabide propioak hazkundearen eragile nagusi bihurtzen dira.

"Kapitalak enpresa-produktibitatearen eskakizunetara erakartzeko eta asimilatzeko gaitasun estrukturalik ez duen kooperatibismoa, momentuko konponbide bat da, ez formula iraunkor bat".

J.M. Arizmendiarrieta

Finantza-mundua, sektore guztiak bezala, barne-digitalizazio oso azkarrean murgilduta dago, lehiakide digital berrien agerpenarekin - fintech deituak-, enpresetan tipologia desberdineko inbertsio-funtsen presentziarekin, banku-erregulazio berriekin, start-up-ak finantzatzeko eredu berriekin (sustapen berriak), crowdfunding-aren garapenarekin proiektu jakin batzuetarako...

Kooperatibentzat aukera bat izan behar du **Gizarte-erantzukizuna duten Inbertsio-funtsen** agerpenak. Definizioz, sozialki arduratsua deritzo errentagarritasuna ez ezik, gizartean edo ingurumenean duen eragina ere kontuan hartzen duen inbertsioari. Banku garrantzitsu gehienek eta gobernu askok jarri dituzte martxan horrelako funtsak, MONDRAGONek historian zehar aldarrikatu dituen balioekin bat etor daitezkeenak.

Kapital-merkatuaren eszenatoki berri hori ezagutzeak eta horretan murgilduta egoteak, Arizmendiarrietak proiektu kooperatiboetarako eskatzen zuen kapitala erakartzen, lagunduko du.

Talentuaren aldeko borroka

Etorkizuneko beste funtsezko elementuetako bat izango da. MKE gai izan da urteetan zehar prestakuntza-sare bat eraikitzeko, eta, horri esker, bere beharrak elikatu ahal izan ditu, neurri batean.

MONDRAGONeko prestakuntza-ereduak izan duen arrakasta berak, lagundu du, bere inguruan prestatutako pertsona askori, proiektu erakargarriak eskaintzea kanpoko lantegiek.

Pertsonak erakartzeko orduan diru-sarrera ekonomikoen garrantzia beti da kontuan hartzekoa, baina MONDRAGONen garatu diren proiektu kooperatiboetan ez da funtsezko faktorea izan.

Pertsonak erakartzen dituzten proposamenek garapen profesionaleko proiektu erakargarriak, giro parte-hartzaile eta integratzailea eta lan-baldintza interesgarriak, pertsonalak eta familiarrak biltzen dituzte beti.

Datorren munduaren konplexutasunarekin ez da nahikoa izango, "ingeniari ingelesa dutenak" edo LH (Lanbide Heziketa) duten pertsonak erakartzea, urte askotan mantra bezala errepikatu direnak.

Etorkizuneko lanbide-profilak nahiko desberdinak izango dira, eta horiek inguratzeko tresna berriak beharko dira.

Gazteek eta talentua duten pertsonak bizi-proiektu bati buruz hitz egin nahi dute, eta kooperatibek proiektu hori eskaintzeko gai izan behar dira.

Kooperatibako bazkide izateko promesa ez da nahikoa gaur egun. MONDRAGONen inguruak segurtasuna eskaini du, baina balio hori osatu egin behar da. Bestela, erdipurdiko eta segurtasunik gabekoen babesleku bihur daiteke.

Ingurune digitalak aukera eman behar du etorkizuneko garapenetan oso beharrezkoak izango diren kanpoko balioak sarean txertatzeko. Kanpora ireki eta fisikoki urrun dagoen talentuarekin elkarreragin behar da.

COVID efektua

Hausnarketa hau idazten ari garenean, ezin dugu aipatu gabe utzi COVIDa, zoritxarrez errealitate izugarria baita, etorkizunaren ezaugarri bat baino gehiago.

Birusaren etorrerak segurtasun ezak sortu dizkigu gure gizarteko hainbat arlotan, duela hilabete batzuk imajinatu ezinak zirenak eta gure etorkizuna baldintzatuko dutenak. Beraz, egunerakoari eta datozen urteetan izango duen eraginari aurre egin behar zaio.

COVID 19aren agerpenak izugarrizko eragina izan du bizitzen ohituta geunden gizarte-ereduan. Hilabete gutxiko epean, harremanak izateko, lan egiteko edo erosteko moduak aldatu dira. Azken batean, bizitza aldatu da.

Bestalde, gogoeta oso interesgarriak sortu dira globalizazioari buruz, urruneko herrialdetan funtsezko produktuak hornitzeko dugun mendekotasunari buruz, pertsona guztien gehiegizko mugikortasunari buruz, eta ekonomia hurbilago bat bultzatzeko beharrari buruz.

Osasunaren funtsezko zereginari eta baliabide publikoak erabili beharrari, balioa eman diogu, egitura ekonomikoa - nekazaritza, industria eta zerbitzuak - eusteko, jasaten ari diren ustekabeko inpaktua ikusita. BPGren bilakaeraren aurreikuspenak, epe ertainera begira, oso kezkagarriak dira.

Denoi aldatu zaigu bizitza, eta guztiok, politikariak, enpresak, gizarte-eragileak eta pertsonak oro har, errutina berriak, ziurtasun berriak bilatzen saiatzen gara, "normaltasun berri" batera eramango gaituen bidea lanbroan haztatuz.

Garrantzitsua iruditzen zaigu arbel handi batean funtsezko ideia batzuk erakustea, ondorengo edozein analisirako balio dezaketenak eta gero garatuko ditugunak.

Balioen banaketa gizartean- Inoiz ez da une honetan baino nabariagoa izan. Osasuna, Hezkuntza, ERTEak, langabezia, pentsioak, gizarte-gastua, kultura, autonomoak, gizarte-desberdintasunen murrizketa, berrikuntza. Denak diru-laguntzak eskatzen eta erronka horiei aurre egiteko baliabide publikoak edukitzeko beharra. Ziur aski denok ez ditugu lehentasunak modu berean markatuko, baina beharrak hor daude. Ondo egituratutako gizarte bat nahi badugu, lortu nahi dugun ongizate-estatuaren antzekoa, ziurtatu behar dugu baliabide horiek existitzen direla, geure buruari tranparik egin ez diezaiogun.

Elkarrizketa publiko eta pribatu asko daude etorkizuneko lehentasunak ezartzeko. Sortutako egoerari aurre egiteko baliabideen eskaera orokorra dago, baliabide horiek nola agertuko diren jakin gabe.

Edozein kolektibok, herrialde, enpresa edo familiak, duen arazo nagusia zera da, banatua izateko behar adina balio - aberastasun-, aldez aurretik sortu egin behar dela.

Balioa sortzea. Ez daukaguna ezin da banatu. Funtsezkoa da ulertzea gizarte bat, oro har, ezin dela etengabe subsidiatuta bizi. Aberastasuna sortzeko gai izan behar du.

COVID pandemiak ekaitz perfektua sortu du. Alde batetik, asko handitu da baliabide publiko gehiagoren beharra, eta, gainera, geldiarazi egin ditu balioak sortzeko motorrak (funtsean, mota guztietako enpresak). Bezeroak desagertu dira eta ez dago norentzat lan egin.

Gainera, ez dirudi efektua aldi baterakoa izango denik, eta, beraz, komeni da eman beharreko urratsetan hutsik ez egitea. Epe laburrean (epe ertainean), zorpetzearen errekurtsoa nahikoa dirudi, eta horrek enpresentzat, gobernuentzat eta pertsonentzat balio du. Pilota hurrengo urteetara pasatzen dugu eta airea ematen digu altzariak konpontzeko eta egoera berrira egokitutako estrategia planteatzeko. Hurrengo urteei buruz hitz egiten dugunean, agian hobe da hurrengo belaunaldiei buruz hitz egitea, pentsatu behar baita zer gizarte utzi nahi dugun ondare gisa.

Gure etorkizuna birpentsatu behar dugu. Munduak abiadura ikaragarria darama eta ezin gaitu despistatuta harrapatu. Malgutasunez eta azkar kokatu behar da etorkizunean. Dena aldatzen ari zaigu: teknologia, hizkuntzak, aldaketa demografikoak, behar ekologikoak, pertsona berberak - balioak, lehentasunak -.

Ziurtatu egin behar ditugu baliabideak - planteatzen dugun ongizate-mailarako beharrezkotzat jotzen ditugunak - sortzeko gaitasuna bultzatuaz. Gaur egun gizarte honek dituen balioa sortzeko motorrak, zaindu, eraldatu, berrasmatu edo birpentsatu behar dira. Ez du balioko, tarte batez, kobazuloan ezkutatzea zaparrada pasa arte. Eta, ziurrenik, hori egiten badugu, gure bizitzako aukerarik onenetako bat galduko dugu gauza desberdinak egiteko eta indartuta ateratzeko.

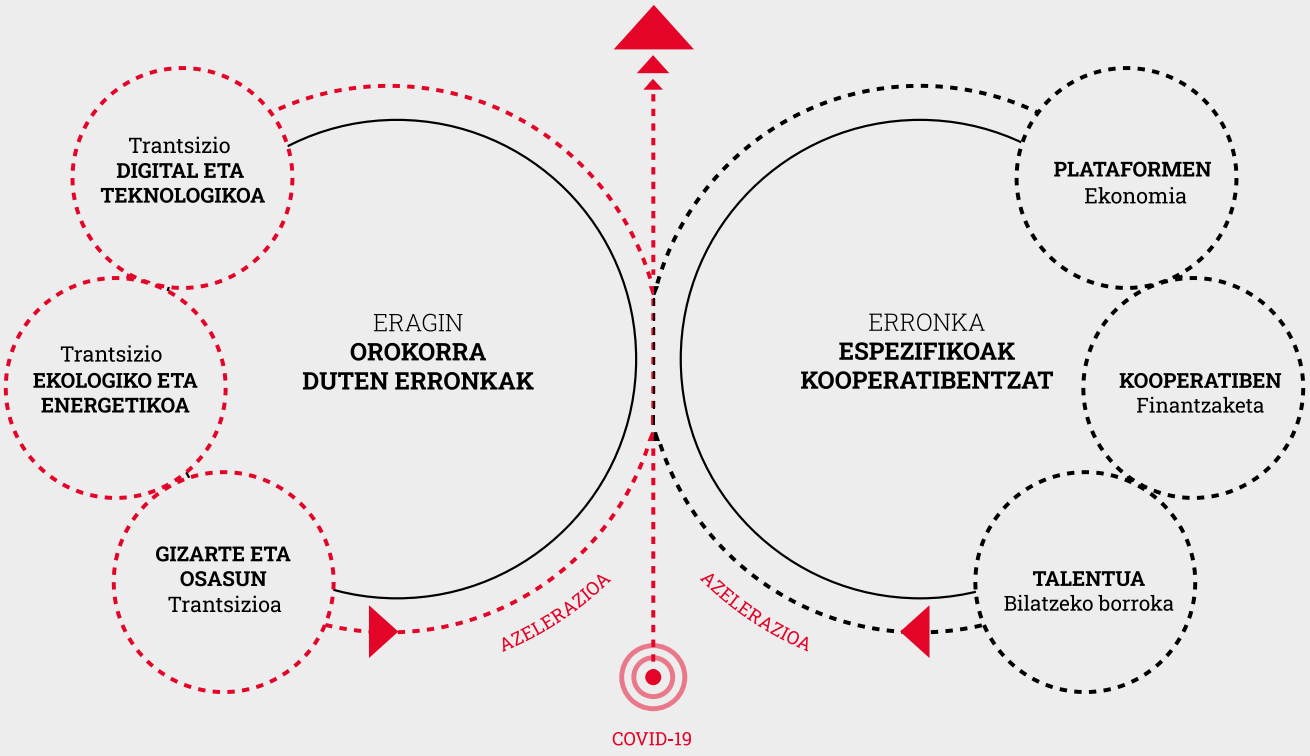
Balioak- Bertuteren bat pandemia honek izan badu, gure bizitzako oinarrizko gauzak itzultzea edo berraurkitzea izan da, osasuna, familia, lagunak, bizilagunak, pertsona bakoitzaren oinarrizko egitura osatzen duten ingurune hurbilena. Beti uste izan ditugun lehentasunak eta balioak.

Indar handiz itzuli dira, diskurtsoetan, elkartasuna, lankidetza, erantzukizun soziala... Unetxo baterako geratzen badira, eta alde egiten badute, ez dugu ezer ikasi eta, ziurrenik, hurrengo pandemiak, birikoa, demografikoa edo ekologikoa izan daitekeenak, askoz ere eragin larriagoa izango du guregan.

Gure gizartean balioa sortzeko nahi izan ditugun motore horiek irudikatzeko eztabaidak eta elkarrizketak ireki behar dira. Motor horien zilindrada handiagoa lortzeko.

Pandemiak ez du ideologiarik bereiztu, eta erantzuna askoz indartsuagoa izango da etorkizunarekin konprometitutako gizarteekin eta gizarte horretako balioekin bat egiten duten pertsonekin. Erronka ez da batere erraza, baina izugarri iradokitzailea da. Espero dugu lan honen gogoetak, beharrezko hausnarketan, lagundu ahal izatea.

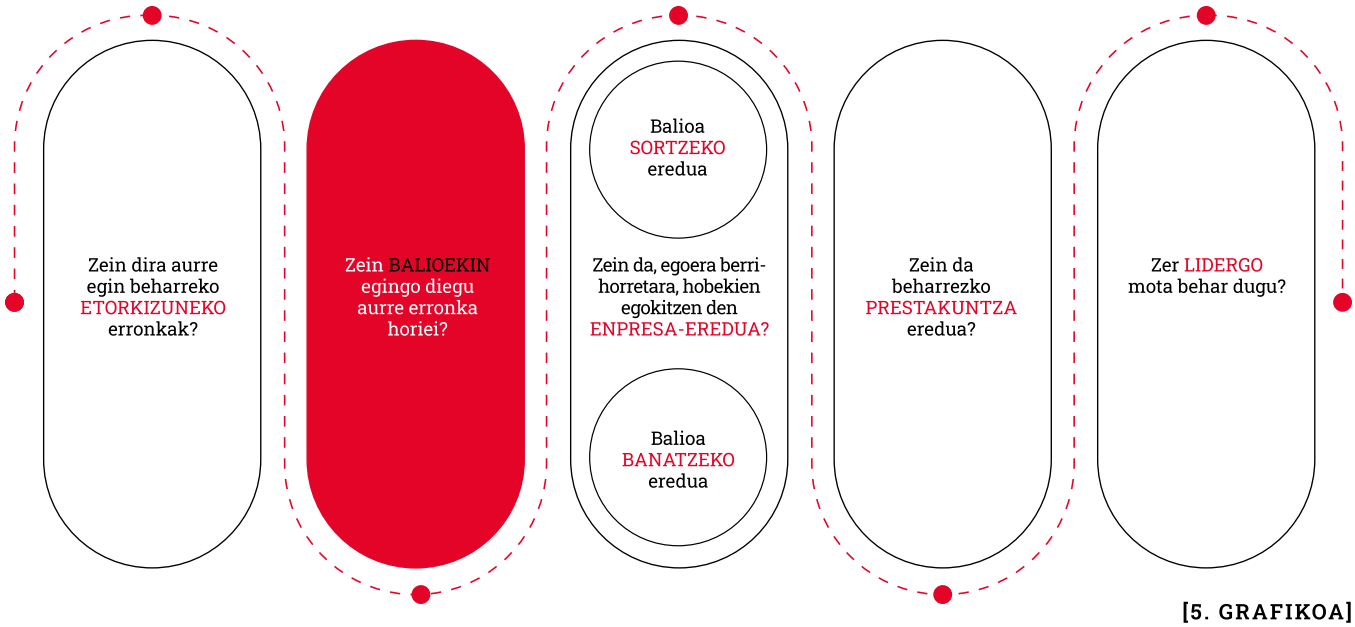
Kooperatibismoaren etorkizuneko testuingurua



[4. GRAFIKOA]

4. ETORKIZUNARI AURRE EGITEKO BALIOAK

BALIOEK MARKATUKO DUTE BIDEA...



[5. GRAFIKOA]

Funtsezkoa da ulertzea etorkizun horri ematen diogun erantzun oro, kooperatibisten balioak eta kooperatiben printzipioek definituko dutela.

Balioek definitzen dute gure erantzuna, eta funtsezko elementuak izan dira MONDRAGONeko kooperatiba-mugimendua beste errealitate sozioekonomiko batzuetatik bereizteko (edo bereizten saiatzeko).

Balioek pertsonen eta erakundeen portaera eta erabakiak hartzeko prozesuak gidatzen dituztela ulertu behar da, baina ez gera beti jabetzen. Balioen ezaugarri garrantzitsuenetako bat da, hain barneratuta eta onartuta daudelako, zerbait emandakoa, eztabaidaezina edo naturala dela ulertzea.

Etorkizuneko erronkak desberdinak izango dira, baina MONDRAGONeko kooperatibismoaren erantzunak gure balioetatik hartuak izan behar dira. Etorkizuna aldatzen da, pertsonak eta teknologiak aldatzen dira, baina bada MONDRAGONen batzen gaituen funtsezko elementu bat: Gizarte Eraldaketarako Proiektu Ideologiko Partekatu bat.

2008ko krisiaren ondoren, Dominic Barton McKinseyko lehen exekutiboak (8. eranskina) honako hau idatzi zuen:

Okerrena atzean geratu dela dirudien honetan, tentagarria da lasaitasun sakona eta negozioen erosotasunera itzultzeko gogo bizia sentitzea, betikora bueltatzea. Baina hori, besterik gabe, ez da aukera bat. Azken hiru urteotan, aldaketen azkartze dramatikoa ikusi dugu: Mendebalde garatuaren eta ekialde emergentearen arteko botere-oreka, politika populistaren eta estres sozialaren gorakada hainbat herrialdetan, eta tentsio esanguratsuak gobernantza globaleko sistemetan. Krisiaren ondorioek aurrera egin ahala, litekeena da geopolitikaren hazkundea ikustea. Hala ere, nazioarteko segurtasunean erronka berriak agertzen dira, bai eta merkataritza eta baliabideekiko lehiaren tentsioa ere. Enpresen buruentzat, ordea, krisiaren emaitzarik garrantzitsuena kapitalismoari berari egindako erronka da.

Negozioek eta finantzek baztertu egin behar dute epe laburrerako orientazioa, eta berritu egin behar dituzte, epe luzera begiratuta, heuren antolakuntza eta egiturak. Bestalde, exekutiboek beren erakundeei ikuspegi berri bat eman behar diete: enplegatu, hornitzaile, bezero, hartzekodun, komunitate nagusi guztien interesak zerbitzatzea ez dagoela balio korporatiboa maximizatzeko helburuaren kontra. Funtsezkoa dela, helburu hori lortzeko.

Adam Smithek 1759an idatzi zuena, aipatzen zuen: "Gizon jakintsu eta bertutetsua, beti dago prest bere interes pribatua sakrifikatzeko interes publikoagatik".

2015ean, Europar Batasunaren dokumentu batean, honako hau esaten da:

Finantza-krisiaren gizarte-ondorio larriek, desberdintasuna eta langabezia areagotzeari dagokionez, agerian uzten dituzte XX. mendeko kapitalismoaren mugak, eta nabarmentzen dute Bigarren Mundu Gerraren ondoren munduko BPG altuenak lortu zituzten merkatu libreko demokrazia gehienek ez zutela lortu bizi-maila berdin igotzea beren herri guztietan. Aberatsen eta pobreen arteko aldea, gaur egun, azkeneko 30 urteko maila altuenean dago EBko herrialde gehienetan, eta, 1980ko hamarkadaz geroztik, produktibitatearen hazkundeak ez du ekarri diru-sarreren igoera proportzionalik diru-sarrera txikienen %90entzako. Birbanaketa-politikek ez dute jarraitu merkatuko desberdintasun gero eta handiagoaren erritmoa. Gauzak okertzeko, diru-sarreren desberdintasunak aberastasunaren desberdintasuna sakontzen du, eta funtsezko zerbitzuak eskuratzeko desberdintasuna dakar, hala nola arreta medikoa, hezkuntza, eta are kezkagarriagoa dena, bizi-itxaropen desberdina dakar.

Adibide batzuk baino ez dira, kapitalismo desberdina, gizatiarragoa, akziodunarentzako dibidendua baino kontzeptu zabalagoekin kezkatuago dagoen kapitalismoaren errebindikazioaren adibideak. **Bertan, desberdintasun sozialei, hezkuntzari, iraunkortasunari eta epe luzerako proiektuei buruzko kezkak azaleratzen hasten dira.**

Gure balioetako batzuk - elkartasuna, lankidetza, parte-hartzea - eta horiekin lortu nahi ditugun helburuak ez dira kooperatibistenak soilik, gure gizartearen zati handi batenak baizik. Une honetan, pertsona asko ari dira kontzeptu horiek guztiak eztabaidatzen, eta, batez ere, gazteek hitz egin nahi dute horretaz, hurbiltasuna, gizarteratzea, enplegua, elkartasuna, lankidetza, desberdintasun gutxiago, eraldaketa soziala, belaunaldien arteko ondarea. MKErentzat (MONDRAGONeko Kooperatiba Esperientzia) funtsezkoa da gizarteari gure benetako funtsa erakusteko gai izatea eta gure erakargarritasunik handiena izatea sozialki eta ekonomikoki arrakastatsuak diren enpresa-proiektuak eraikitzeko.

"GIZON JAKINTSU ETA BERTUTETSUA, BETI DAGO PREST BERE INTERES PRIBATUA SAKRIFIKATZEKO INTERES PUBLIKOAGATIK".

Adam Smith. 1759

Baina, gure kooperatiba proiektua - "Esperientzia Kooperatiboa" - etengabe eraldatzeko, **"Arimaz" hitz egin behar da, MONDRAGONeko kooperatibismoaren funtsezkoaz (lehenengo pertsonak eta gero kooperatibak,** Arizmendiarrietak zioenez), ez estatutuez edo urteetan zehar egunerokotasunak eta erabaki zail askok jasan dituzten araudi eta prozedurez. Horiek funtsezkoak dira, baina, gero datoz, kontzeptuei hankak jartzeko eta errealitate sozioekonomiko arrakastatsua eraikitzen laguntzeko. Ez du balio "arima" automatizatzeak eta denborarekin bere izateko arrazoia ahazten duten prozedura eta araudiekin nahastea.

Kooperatiba-kulturari dagokionez, eta bere zatirik sakonenean, honako balio hauek agertzen dira: **elkartasuna, lankidetza, partaidetza, enpresa epe luzerako proiekzioa duen ondasun komuna izatea.** Eta guzti hauek honako hau ekarri dute: ordainsari-ekitatea, kudeaketan parte hartzea, emaitzetan eta kapitalean parte hartzea, elkartasun-funtsetan parte hartzea, eta 70 urteko historian hura indartzen lagundu duten estatutuak eta araudiak.

Aurrerago aztertuko ditugu, zehatz-mehatz, elkartasunari eta lankidetzari buruzko portaerak, **baina kudeaketan parte hartzeari** dagokionez, egoera konplexuagoa da, eta kooperatibek partaidetza-eredu propio baterantz jo beharko dute. Eredu hori, sozializatu egin behar da, etengabe hazten ari den prestakuntza-maila duten pertsonen eskakizunei eta kooperatiba -enpresen lehiakortasun- eskakizunei, erantzuteko. **Kooperatiben sormen-gaitasuna modu onenean aprobetxatu behar da, esparru guztietan.**

"LEHENENGO PERTSONAK ETA GERO KOOPERATIBAK".

J.M. Arizmendiarrieta.

Balioak eta lidergoa

Aurrerago lidergo kooperatiboak kapitulu espezifiko bat izango du, baina garrantzitsua da une honetatik ideia garrantzitsu bat txertatzea:

Liderrek dituzten balioak eragin erabakigarria dute antolaketa-helburuetan eta balio horiekin bat datozen prozesu eta sistemak abian jartzeko orduan. Balioak antolamenduzkotzat jotzeko, hura osatzen duten kideen zati esanguratsu batek partekatu behar ditu, eta, batez ere, zuzendaritza eta erabaki-nukleoa osatzen dutenek. **Funtsezkoa da liderrak aukeratzea; izan ere, okerreko balioak bultzatzeak urteetako atzera pausoak ekar ditzake eta.**

Era berean, ez litzateke ona izango balio kooperatiboekin mozkortzea eta gizartearentzat balioa sortzeko beharra ahaztea, aurrerago ikusiko dugun bezala.

Entrenamendua

Balioez ari garenean, funtsezko elementua da, egunero "entrenatu" egin behar direla jakitea. Arazoak eta erronkak iristen direnean, zuzendari, errektore eta kooperatibisten erantzunak, oro har, azkarrak eta balioekiko koherenteak izan behar dira. Ez da momentua, estatutuak eta araudiak irakurtzeko, behin zer egin nahi genuen esateko. Aurrerago prestakuntzaz hitz egiten dugunean, ideia horiek jaso beharko dira proposamen bat eraikitzeko, benetako eta fikziozko kasuak aztertuko dituena, eta ez hitzaldi luzeak eta araudiak eta estatutuak nola aplikatu azaltzen duten ikastaroak.

Erronka ekologikoa eta energetikoa

Erronka ekologikoari eta energetikoari aurre egiteko hainbat modu daude. Ikuspegi ekonomizistatik soilik begiratzen badiozu, saiatuko zara energia-kontsumoen kostuak ez handitzen edo sortutako hondakinak erraz eta merke kentzen. Gainera, erronka ekologikoek aukera handia ematen dute marjina onak egon daitezkeen negozio berrietan sartzeko: hondakinen kudeaketa, energia berriztagarriak, energia-biltegiratzea, ur-kudeaketa.

Kooperatibistentzat ere funtsezkoa da edozein eraldaketaren aukera ekonomikoak aprobetxatzen jakitea, aurrerago, balioaren sorreraz ari garenean, aztertuko **duguna**, baina **enpresa**-kultura nagusian **hain nabarmenak ez diren balioak gehitu behar ditugu.** MONDRAGONeko kooperatibistok **gizarte-eraldaketaren** alde hitz egin eta lan egin nahi dugu - ingurune jasangarria, integratzailea eta justua -, integralki prestakuntza handiagoa duten pertsonen alde egiten dugu (ez bakarrik enpresa-arlo espezifikoetan), gizarte-desberdintasun estuagoren alde, **pertsonen arteko, gizartearekiko eta etorkizuneko belaunaldiekiko elkartasunaren alde egiten dugu,** gizarte-eraldaketa horretara hurbiltzeko lagunduko duten proiektuak eraikiz.

Aniztasuna

Aniztasun orokorra (kultura, generoa, adina, nortasuna) gure sustraietatik babestea. Proaktiboak izan, aurrea hartu eta globalki aberastu.

Balio horiekin koherentea izateak, uko egite batzuk eta apustu zailak egitea eska dezake, eta horretarako **kooperatiba-lider konprometituak** behar dira.

Lan kultura

"Lan kultura"- autoexijentzia eta erantzunkidetasuna - izan da MONDRAGONeko pertsonek epe luzeko proiektuen iraunkortasunarekin duten konpromiso esperientziaren oinarria. "Lan kultura" hori presente egon da gertuko gizartean eta familietan, eta etorkizuneko belaunaldiei ere utzi behar zaie, esfortzu gutxi egitearen bizitza oso erakargarria izan arren. Iraganeko arrakasta eta lanek ez dute etorkizuna bermatzen, eta ez du balio pentsatzea proiektu kooperatiboa diru-sarrera iturri bat besterik dela norberak bere bizitza ideala ordaindu ahal izateko.

Aisiak eta denbora libreak inoiz ez bezalako garrantzia hartzen ari diren gizarte honetan, komeni da azpimarratzea lan kulturak duen garrantzia ongizate pertsonal eta komunitarioaren iturri gisa.

Lankidetza

MONDRAGONeko kooperatibismoaren muinean dago. Elkarrekin lan egitea esan nahi du, errealitateak eraikitzeko eta bakarrik lan eginda baino helburu garrantzitsuagoak lortzeko gure enpresa eta gizartearentzak: prestakuntza zentroak eta unibertsitate eskolak, jauzi kualitatiboa emateko gure gazteen prestakuntza mailan, enplegua babesteko tresnak, pentsio funtsak eta abar.

MONDRAGONeko kooperatibismoa **autosufizientziaren historia** da, eta erakutsi egin du, eta etorkizunean erakutsi behar du, erantzunak norberak eraiki behar dituela. Era berean, botere publikoekin lankidetza zabal eta zintzoarekin baina dena besteek konpondu arte itxaron gabe.

Halaber, ezinbesteko tresna izango da pertsonak integratzeko eta kooperatiba berriak sortzeko erronkari aurre egiteko.

Ez dugu pentsatu behar kooperatibak pertsona txiroentzako edo krisialdietarako erantzunak direnik (gehiegitan, botere publikoek kooperatiba-formulara jotzen dute kapital-sozietateek konpondu nahi ez dituzten eta botere publikoak ez dakizkiten arazoak konpontzeko). Zailtasun-une horietako diskurtsoak kooperatiben erresilientzia, pertsonen arteko desberdintasun txikiagoa eta lanpostuei hobeto eustea nabarmentzen dituzte. Kooperatiba horiek enpresa-arrakasta dutenean, lorpen sozialak lausotzen doaz eta kooperatiba bera kapital-enpresa klasiko gisa jokatzen hasteko arriskua dago, eta kooperatibaren oinarri diren balioak ahazten joango dira. Esan liteke balio kooperatiboak pobreak garenerako direla: solidarioak izatea nirekin, laguntzea, prestatzea, lankidetzan aritzea nirekin. Ekonomikoki ondo doakidanean, hobeto identifikatzen naiz kapital-enpresaren balioekin. Baina, adi, **gizarte aberatsak eraiki nahi ditugu, ez pertsona aberatsak (Arizmendiarrieta),** eta hori funtsezkoa da uneoro errepikatzea.

Enpresa-sustapena

Azken urteotan enpresa-hizkuntzan kontzeptu berriak sartu dira, hala nola start-up izenez ezagutzen dena, MONDRAGONen historikoki enpresa-sustapen kooperatiboarekin lotu izan dena. Orain, hizkera modernoak start-up-ei aberastasun azkarreko balioak egotzi dizkie, eta diru azkar egite horrek gazteen zati bat erakarri dute. Zorionez, modu kooperatiboan sortzen ari dira start-up-ak, eta lehen ikusi dugun bezala, garapen mundiala dute.

Urte askotan ezagutzen ez den COVID 19 bezalako pandemiari aurre egiten gaudenean, balio horiek baldintzatzen dituzte erantzun pertsonalak, enpresarialak eta politikoak. Zenbaitek aukera paregabea ikusi dute negozioa egiteko premia handiko artikuluekin espekulatuz, bere ustez, une oro lehentasuna etekin ekonomiko pertsonala edo enpresariala delako, eta, aldiz, profil solidario eta kolaboratiboena erakutsi dutenak daude.

Eskuzabaltasuna (elkartasuna), lankidetza eta batasuna erronkei aurre egiteko orduan, sortu zuten MONDRAGON Korporazioa, eta berekoikeria eta indibidualismoa izan dira, eta izan daitezke, arazo handienak. Kontuan hartu behar da, hau dena, erronken altuera esponentzialki igo denean.

4.1
GURE PORTAERAK

Balioen adierazpenak, zehatzak eta publikoak dira. Diskurtso hutsak saihesteko, koherentzia erabatekoa izan behar da. Hitzak eta esloganak egokiak izan daitezke edozein pertsona edo erakunderentzat, baina portaerek markatuko dute desberdintasuna. Pertsonekin indarrez konektatzeko, defendatzen ditugun balioekiko koherenteak diren jokabideak behar dira.

Enpresa arrakastatsuen eta gabekoen arteko aldea hitzak sinestean dago. Enpresa-kultura eta arrakasta eskutik doaz. Zeure esloganak sinesten ez badituzu, ez zara oso urruti joango.

GOOGLE -ek bere pertsonei esaten die.

Jokabide kooperatiboak ez dute izan behar soilik definituta legalitateagatik, merkatuaren eskakizunengatik edo ustiapen-kontuaren beharragatik, edozein sozietateri gertatzen zaion bezala, kooperatibak izan ala ez.

Adibide batzuek kontzeptuak lurreratzeko balio dute beti:

- **Pertsonak erabakien oinarri.** MONDRAGONeko historian kooperatibetan sartzen ari ziren pertsonei buruzko oinarrizko ideia bat egon da. Pertsonen eta kooperatiben arteko lotura baloratzeko prozesu baten eta probaldi baten ondoren, kooperatibak **bazkide gisa sartzeko aukera** ematen zuen, betiere kooperatibaren beraren etorkizunak ezaugarri horietako pertsona baten beharra adierazten bazuten. Prozesu landua zen, hobetu beharreko alderdiak zituen, baina urte askotan funtzionatu du.

  Gaur egungo zenbait portaerak langile berriak aldi baterako baliabide gisa erabiltzen dituzte - batzuetan, urte askotan -, bazkide bihurtzeko inolako itxaropenik gabe. Merkatu-arrazoiak egongo dira kasu batzuetan, baina badira, halaber, bazkide berriak sartzea modu maltzurrean mugatzeko praktikak, egungo bazkideen erretornoak eta interesak errazteko (geroago aipatuko ditugu). Azken horiek kooperatiban daude, aurreko beste bazkide batzuek haiek sartzeko erabakia hartu zutelako, eta horren jakitun izan behar dute, eta konturatu behar dira kooperatibista gisa predikatzen ditugun balioekin zerikusirik ez duten praktikak direla.

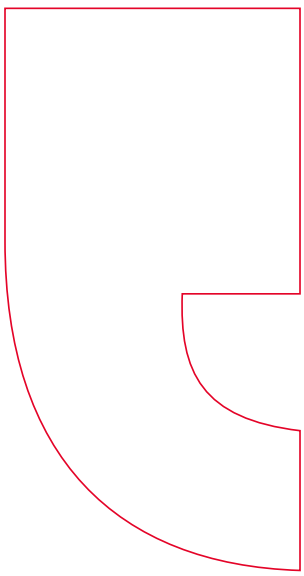
- Kooperatibismoa epe luzerako proiektua da, eta bazkideek emaitzak banatzerakoan izan behar dituzten jokabideek koherenteak izan behar dira ideia horrekin. **Kooperatibaren funts iraunkorrak eta propioak indartu behar dira,** eta, neurri txikiagoan, bazkideei banatutakoak. Bestela, enpresan sartu eta ahalik eta denbora laburrenean errentagarritasun handiena nahi duen inbertsio-funts gisa jokatzeko tentazioan eroriko da. **Kooperatiba pobrea, bazkide aberatsekin, lehen deskribatutako balioetatik oso urrun gelditzen da.**

"Kooperatiba pobrea, bazkide aberatsekin, balio kooperatibotatik oso urrun gelditzen da".

- Aurreko guztia ezin da ordezkatu filantropiako edo herriko kirolari eta kulturari laguntzeko ekintza txikiekin. Garrantzitsuak izanik, ez baitira gailendu behar enplegua sortzearen eta kooperatibak indartzearen gainetik.

  Korporazio askotan GEK (Gizarte Erantzukizun Korporatiboa) garatzea ez da plan polit bat edo eslogan bat baino gehiago izan, gizarte-erantzukizuna agertzeko eta irudi korporatiboa hobetzeko, gizartean lan egiten duen erakundeei ekarpen ekonomiko txikiak eginez. Kooperatibetan inork ez luke ulertu behar antzeko jokabideak koherenteak direnik kooperatiben balioekin.

  Batzuetan, kontra-adibideak jarri behar dira zenbait jokabide ulertzeko, balio teoriko beraietatik abiatuta.



PORTAERAK BALIOEN BIZIPENAREN NEURRIA DIRA.

JOKABIDE KOHERENTEA	JOKABIDE DESEGOKIA
Gobernantza	**Gobernantza**
Politikak eta planak lan-talde anitz gisa onartzea (estamentu guztietakoak).	Exekutiboen plana onartzea. haiek aurkezten dituzte eta ez dago eztabaidarik.
Zuzendaritza-portaeren jarraipena eta zuzenketa.	Gauzak ondo doazen bitartean...
Emaitzen banaketa, enplegua sortzera, kooperatiba garatzera eta etorkizunera eta gizarte-hazkundera bideratua.	Bazkideek batzarrean eskatzen dutena, subiranoak direlako, nahiz eta kooperatiba ahultzea ekarri.
Printzipio kooperatiboak gogoraraztea eta eztabaidatzea.	Eztabaida konplexuak dira, eta inoiz ez da une egokia.
Zuzendarien kudeaketa	**Zuzendarien kudeaketa**
Gardentasuna enpresa-kudeaketan, gizarte-organoek hobeto uler dezaten lagunduz.	Era interesatuan jakinaraztea, exekutiboari interesatzen zaiona.
Pertsonen kudeaketa inklusiboa, haien garapena sustatuz.	Hurbilen dauden pertsonekin lan egitea eta baliabide marjinalak (denbora eta dirua) erabiltzea ekipoak garatzeko.
Balioak eta proiektu sozioenpresarialak bideratutako kudeaketa-planak (balioa sortu eta banatu).	Emaitza ekonomikoak lehenestea, kooperatiba-organoek hori balioesten dutela ulertuta, eta gainerako guztiak baztertzea.
Pertsonak, kudeaketaren erdigunean eta proiektu kooperatiboa izateko arrazoia.	Pertsonak, kudeatu beharreko baliabideak dira.
Balio eta printzipio kooperatiboak eraginkortasun ekonomikoaren aurretik.	Soldata bidegabeak erabiltzea edo hornitzaileak ustiatzea kudeaketa-arrakasta gisa.

GURE KOOPERATIBA-NORTASUNAREN BIZIPENAK BEREIZTEN GAITU

- Misioa.
- Balio kooperatiboak.
- Gure enpresetan ezarritako printzipioak.

BERDINDU EGITEN GAITUZTE

- Jokabide inkoherenteak.

JOKABIDE KOHERENTEA	JOKABIDE DESEGOKIA
Kudeaketa indibiduala	**Kudeaketa indibiduala**
Erantzukizuna eta autoexijentzia. Etengabe bere burua prestatzen, enpresa-proiektuari berrikuntzak ekarriz eta beste pertsona batzuen garapenean lagunduz.	Banakako kezka baino ez, kooperatiben errealitate globalean sartu gabe. Ni neurera, ez dut istilurik nahi.
Nire soldata bidezkoa, proportzionala, eta solidarioa da.	Gehiago irabazi nahi dut. nik gehiago egiten dut, gehiago merezi dut. Nik nire produktibitatea neurtzen dut.
Nire inguruaz kezkatzen naiz, konpromisoa bilatzen dut eta laguntzen dut. lankidetza eta elkartasuna bilatzen ditut. Zorionekoa naiz.	Nire kooperatiba ondo doa eta gainerakoa berdin zait. Onenak gara eta gure meritua da.
Nire ingurunea hobetzen dut eta gaizkien daudenei laguntzen diet.	Nire zergak ordaintzen ditut eta nire kooperatibak diru bat gizarte-ekintzarako erabiltzen du. Gainerakoak, politikarien arazoak dira.
Bazkideek bizi-zikloak izaten ditugu. Zer gertatzen da nire inguruan? Nola irekitzen ditugu elkarrizketak gertatzen denari adi egoteko?	Pertsonen erantzukizuna giza baliabideen sailarena da. absentismoa eta arazo pertsonalak haien kontua dira.
Kontseilu sozizaletan eta errektoreetan parte hartzen dut. Neure balioetatik, printzipio kooperatiboak betetzea eskatzen dut.	Pasiboki jokatzen dut. Niri, zenbat irabazi dugun, soldata, interesak, erretornoak eta oporrak baino ez zaizkit interesatzen. Arazoak exekutiboarenak dira.
Gure enpresa-proiektua sakon ulertu nahi dut, zergatik hartzen ditugu erabaki jakin batzuk? zergatik irabazten dugu irabazten duguna eta zenbat iraungo du? noren kontura?	Ez dut asko jakin behar zer proiektu kooperatibotan nagoen. Zaila egiten zait ulertzea.
Taldean lan egiten dugu. Elkarri laguntzen diogu.	Ez naute kezkatzen pertsonen gehiegikeriek. Zuzendaritza-taldea arduratu behar da arazoak zuzentzeaz. Pasiboa naiz, eta, batzuetan, estaltzailea.
Hau hobeto egin daiteke?	Nahiago dut esaten badidate nola egin.

BALIO KOOPERATIBOETATIK

- Elkartasuna.
- Interkooperazioa.
- Partaidetza.
- Gizartearekiko konpromisoa.
- Epe luzerako proiektua.

KONPROMISO KOHERENTEAK

- Pertsonak erabakien erdigunean. Epe luzerako erabakiak hartzea.
- Bazkiderik garrantzitsuena kooperatiba da. Funts propioak indartzea.
- Proiektu kooperatiboa ekonomia indibiduala baino lehen.
- Lidergo kooperatiboak.

5. PROIEKTU SOZIO-ENPRESARIALA

PROIEKTU SOZIOENPRESARIALA MONDRAGONEK ETORKIZUNEKO ERRONKEI EMANDAKO ERANTZUNA DA, BERE MISIOTIK, PRINTZIPIOETATIK ETA BALIOETATIK ABIATUTA.

MONDRAGON Korporazioa da, Gizarte Eraldaketarako Proiektu Ideologiko Partekatu honen lider natural eta globala. Ideologikoki gidatu egin behar du, eta bere garapena bultzatu, etorkizunak aurrean jartzen dizkigun erronkei erantzuten jakiteko eta errealitatea bihurtzeko.

BAINA... Lehen esan dugun bezala, proiektu globalak kooperatiba-liderrak behar ditu, esperientzia honek eskatzen dituen balioak ulertzen eta bizitzen dituzten pertsonak. Ez da erraza. Gaitasunak behar dira, baina, batez ere, jarrerak: umiltasuna, enpatia, hurbiltasuna, munduarekiko irekitasuna, jakin-mina. Eta kooperatiba izeneko erakunde batean bizi direla ulertu behar da, identitate desberdina duena eta inguruneaz bestelako printzipioak hartzen dituena.

Lidergo-kapituluan ideia horretan sakontzen saiatuko gara.

IKUS DEZAGUN ZER DIOEN MONDRAGONEK BERE ETORKIZUNA DESKRIBATZEN DUENEAN

"MONDRAGON Korporazio Kooperatiboa enpresa-izaerako errealitate sozioekonomikoa da, Euskal Autonomia Erkidegoan sustrai kultural sakonak dituena, pertsonek eta pertsonentzat sortua, gure Kooperatiba Esperientziaren Oinarrizko Printzipioetan inspiratua, gizarte jasangarri batekin, lehiakortasunaren hobekuntzarekin eta bezeroaren gogobetetzearekin konprometitua, aberastasuna sortzeko eta gizartea eraldatzeko enpresa-garapenaren eta enplegua sortzearen bidez, batez ere kooperatiboa".

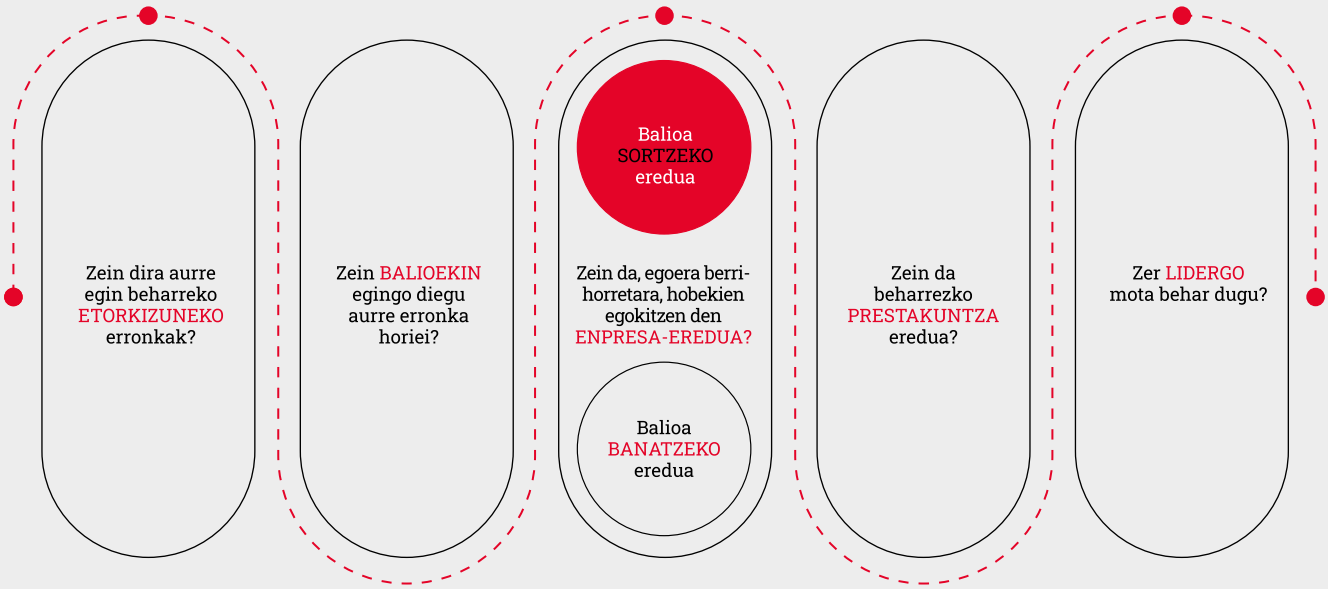
ETORKIZUNEKO MONDRAGON 2019ko Kongresua.

5.1
BALIOA SORTZEKO EREDUA.

Sortu egin behar da banatzeko.

Ez badugu baliorik sortzen,
alferrik da banaketaz hitz egitea.

NOLA BULTZATU BALIO SORKUNTZA?



[6. GRAFIKOA]

Enpresa barruko elkarrizketa gehienak, baita kooperatibetan ere, sortutako balioaren banaketaren ingurukoak dira, eta, lehen idatzi ditugun esaldiek normalak diruditen arren, enpresa-praktikak pentsarazten digu balioa sortzea exekutiboaren lan esklusiboa dela eta gizarte-organoek ez dutela horretan zeregin garrantzitsurik.

Nahiz eta, balioa sortzeko moduetan sakontzea ez izan lan honen asmoa, egokia dirudi ideia batzuk sartzea, gainerako kapituluekin duten harreman estuagatik.

5.1.1
NOLA ULERTU IZAN DU MONDRAGONEK?

Korporazioaren Misioan esaten den bezala, **balio-sorkuntza** aurrera eramaten da **enpresa-garapenaren** bidez, helburu hauekin:

- **Enplegua sortzea, batez ere kooperatiboa,** pertsonen eta gizartearen ongizateari laguntzeko.
- **Aberastasuna sortzea** eta gizarte jasangarria eraikitzen laguntzea, ingurumena errespetatuz, **gizartean balio kooperatiboak sustatuz**, elkartasuna eta lankidetza ardatz nagusitzaz hartuz.

Hori lortzeko, enpresa-proiektu bat garatzen du, balio kooperatiboetan oinarritutako elkarren arteko harremanak, elkartasun konpromisoak eta antolatzeko eta zuzentzeko metodo demokratikoak bultzatuz.

Oso erakargarria izan arren, ez dago hainbeste urte iraungo duen proiekturik, ezta hainbeste pertsona tartean sartzeko gaitasuna izan duenik ere, emaitzak ez badaude.

5.1.2
IRAGANARI BEGIRADA BAT

Barne-emaitzak

Has gaitezen ratio batzuk aztertzen, MONDRAGONeko Balio Sorkuntza zentzu zabalean adieraz dezaketenak, eta Korporazioak modu irekian argitaratzen duen informazioarekin osatu daitezkeenak.

- 258 erakundek osatzen zuten MONDRAGON 2020an (horietatik 95 kooperatibak ziren), eta 79.931 pertsonek egiten zuten lan bertan, lau negozio arlotan banatuta: 37.809 Industrian, 38.523 Banaketan, 2.220 Finantzetan eta 1.379 Ezagutzan.
- Langileen %43,9 Euskal Autonomia Erkidegoan zeuden, %37,8 Espainian eta %18,3 nazioarteko merkatuan. EAEko (Euskal Autonomia Erkidegoa) industria-enpleguaren %9,3 osatzen zuten, eta %49,9 emakumeak ziren.
- 10.865 milioi euroko salmentekin itxi zen 2020.
- Salmenten herena kanpoko merkatutik etorri zen, non 14.144 pertsonak lan egiten zuten 138 lantokitan.
- 2020an 338 milioi euro inbertitu ziren, EAEko industria-inbertsio guztien %10,9.
- EAEko guztizko balio erantsiaren %2,7 eta industrian sortutako balio erantsiaren %7,1 MONDRAGONeko kooperatibei dagokie.
- 545 patente familia, I+Gko 14 zentro eta 2.384 ikertzaile zeuden, eta 2020an 180 milioi euro inbertitu ziren I+G+Bn, salmenten %3,12.

Iturria:
MONDRAGONen urteko txostena.

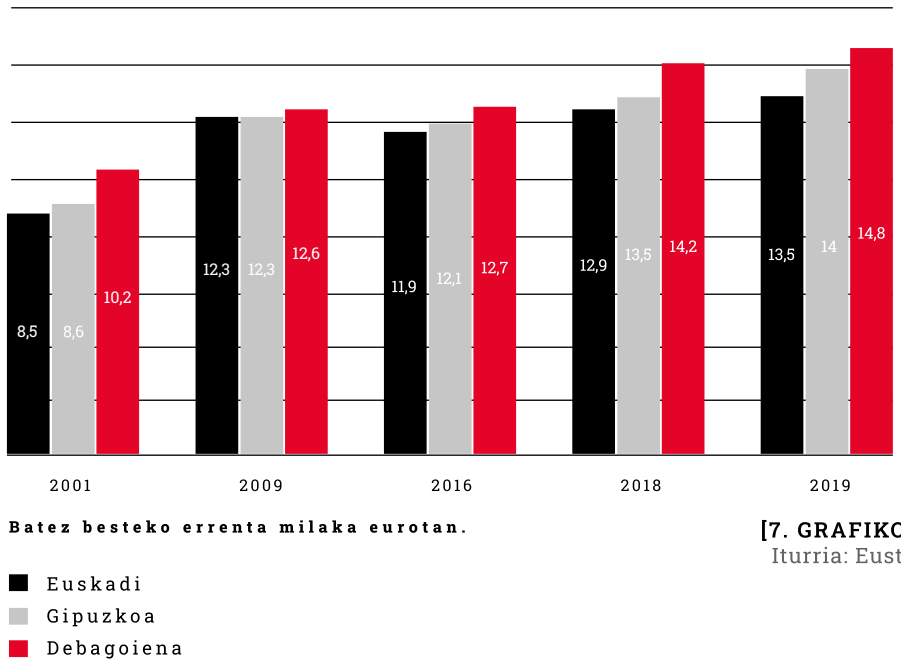
MONDRAGONEN eragina ingurunean

Hurbileko beste lurralde batzuekin konparatzerakoan, kooperatibek balioa sortzeko duten eraginaren berri eman daiteke hainbat ataletan.

Parametro konparatibo asko aukera daitezke, baina jarraian aurkezten ditugunak garrantzitsuak iruditzen zaizkigu MONDRAGONeko kooperatiben gertuko komunitatearen errealitatea islatzeko:

Laneko eta familiako errentak

LAN ERRENTAK



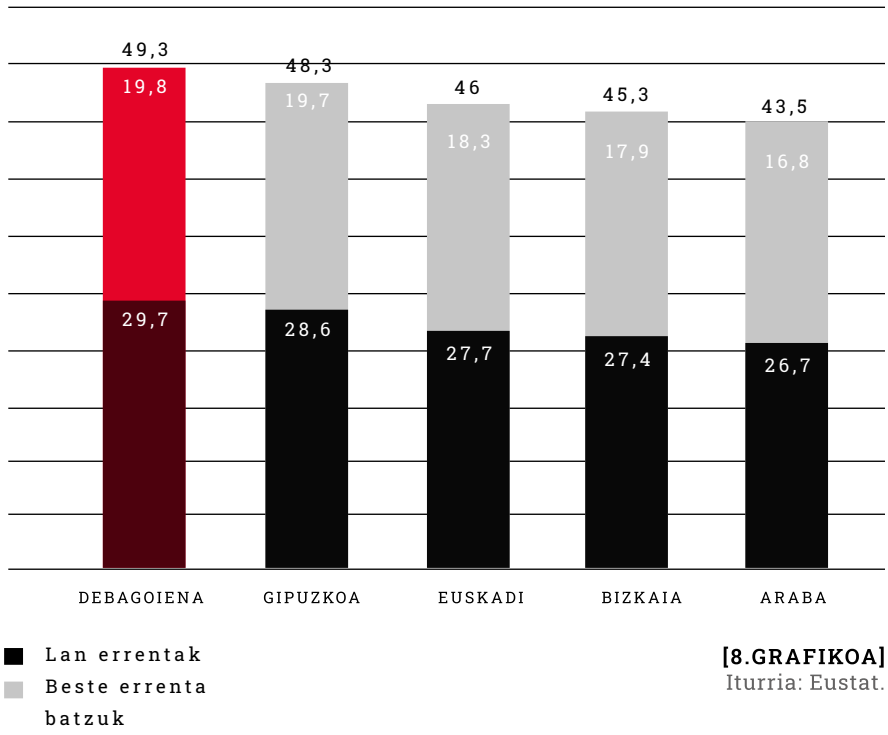
[7. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat.

7. grafikoak lan-errenten bilakaera islatzen du hiru eremu geografikotan: Euskadi, Gipuzkoa eta Debagoiena. Debagoiena eskualdea (Arrasate, Oñati, Aretxabaleta, Eskoriatza, Bergara, Antzuola...) sartu dugu, kooperatibetan dentsitate handiagoa dutelako eta kooperatibek inguruan duten eragina islatzen duelako.

2001-2019 aldian, Debagoieneko lan-errentak Euskadikoak eta Gipuzkoakoak baino handiagoak izan dira. Hori oso garrantzitsua bada ere, interesgarriena da nola banatzen diren errenta horiek biztanlerian, aurrerago ikusiko dugun bezala.

Debagoienako familia-errentak - 8. grafikoa - kooperatibismoak presentzia nabarmena izan duen tokian - gainerako lurralde konparatuetan ere nabarmentzen dira. 7. grafikoan ikusi diren lan-errentek, neurri batean, familia-errentarik onena justifikatzen dute, baina, ziur asko, badira emaitza horiek justifikatzen dituzten beste arrazoi batzuk ere: emakumeak lanean presentzia historiko handiagoa izatea, kapital-errentak izatea eta familia-nukleoan bestelako errentak izatea.

FAMILIA-ERRENTAK, ERRENTA-MOTAREN ARABERA, M€ (2019)

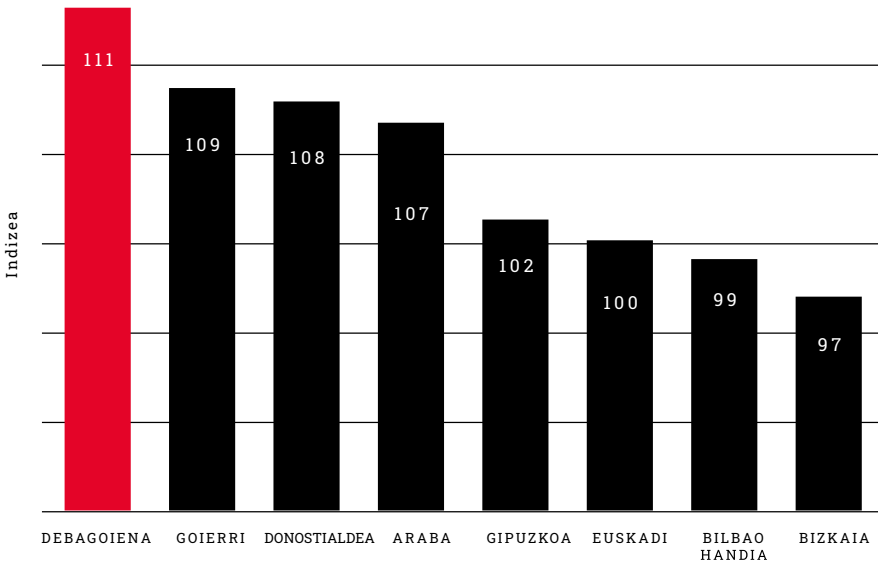


[8.GRAFIKOA]
Iturria: Eustat.

Eskualdeen araberako Pertsonako BPGk begiratzerakoan laburbilduta, aipatu ditugun hainbat faktoreren eragina jasotzen du: kooperatiben presentzia, enpresen tipologia, eskariaren araberako pertsonen hezkuntza-profila, emakumeen presentzia handiagoa estatistiketan. Hemen ere, Debagoieneko eskualdea nabarmentzen da gainerako eskualde konparatuetan.

Aipatzekoa da, kooperatibek sortutako balioaren banaketan duten zeregina azpimarratuko luketen datuak, aurkitzea espero bagenuen ere, geroago aztertuko dugun bezala, ez zitzaigun hain nabarmen iruditzen balio sorkuntzan hain ekarpen diferentziala egotea.

BARNE PRODUKTU GORDINA (BPG) PER CÁPITA

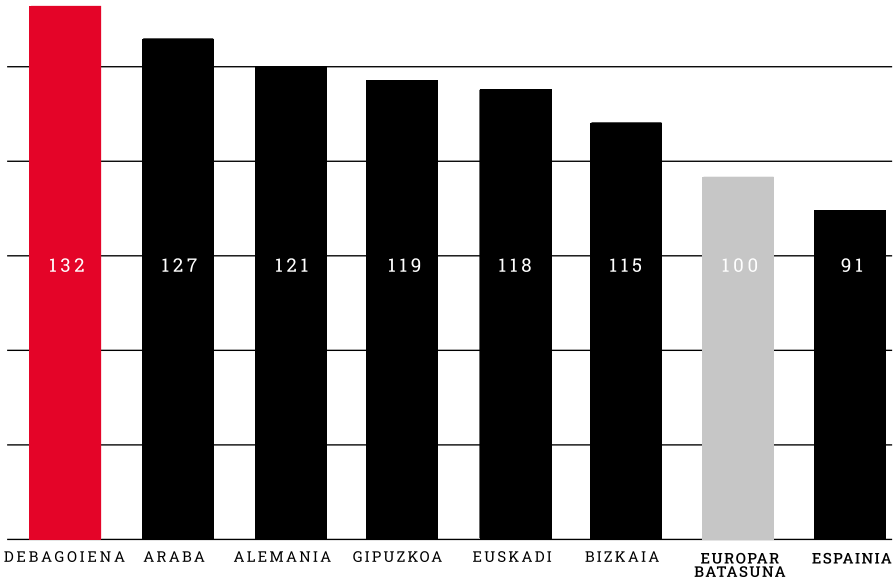


Indizea 100: EUSKADI (2018)

[9. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat.

BPG HANDIAGOA

EUROPAR BATASUNEAN.



Indizea 100: Europar Batasuna (2019)

[10. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat y Eurostat.

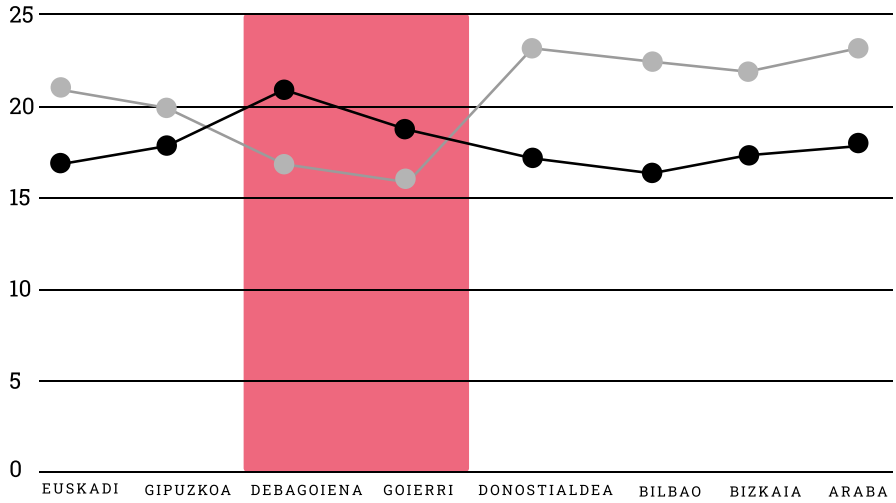
Konparazio zabalagoa eginez gero, Europako ingurunean, MONDRAGONeko kooperatiba-mugimendutik hurbil dagoen ekonomiaren errealitatea kokatzen lagun dezake, 10. grafikoan ikus daitekeen bezala.

DATUAK HOBETO INTERPRETATZEKO

Garrantzitsua da aipatzea **BPGa produkzio-espezializazioarekin eta aberastasunaren sorrerarekin lotuta dagoela, eta ekoizpen-establezimendu garrantzitsuak dituzten eskualdeetan kontzentratzen dela. Errenta, ordea, pertsonei eta haien bizilekuari lotuta dago.**

HEZIKETA MAILA (2019)

INGURUNERA EGOKITUTAKO HEZIKETA-MAILA ONERAKO ETA TXARRERAKO.



BIZTANLERIAREN %

Goi eta Erdi maila

Profesionala

[11. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat.

MKEk prestakuntzaren alde egin duen apustu historikoa azpimarratu dugu, baina 11. grafikoak beste zerbait erakusten digu, prestakuntza horren tipologiari buruz. Debagoiena eta Goierri eskualdeak argi eta garbi nabarmentzen dira **lanbide heziketan,** gainerako lurraldeei dagokienez. Enpresek, batez ere industriakoek, enplegugarritasun erraz eta azkarreko prestakuntza eskatu dute, eta pertsonek eta prestakuntza-zentroek zuzen erantzun dute.

Bestalde, Debagoienako eta Goierriko biztanleek goi-mailako prestakuntzan defizit konparatiboa dutela egiaztatu da. Segur aski, eskualdeko enpresek horrelako pertsonentzat itxaropen profesionalik ez izatea izango da arrazoietako bat, prestakuntza-maila handiko pertsonak hiriburuetara eta kostaldeetara migratzeko efektuarekin batera, eta migrazio hori oso garrantzitsua da.

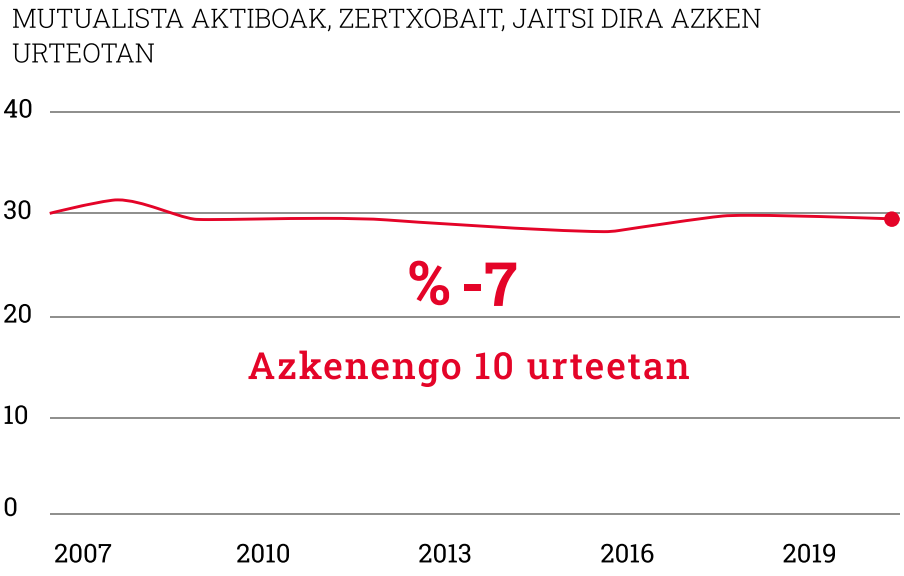
Prestakuntzan ere, beharrezkoa da epe labur eta luzeaz hitz egitea. Epe laburrean, enpresen lanbide-heziketako eskaerei erantzun egokia eman behar bazaie ere, enpresen eta gizartearen etorkizuneko erronkei erantzuteko, prestakuntza-profil desberdinak dituzten pertsonak beharko dira. Arizmendiarrietak etorkizuneko prestakuntzaren aldeko apustua egin zuen lehen kooperatibistekin. Ez zen soilik denbora hurbilean zegoen beharrari aurre egitea, baizik eta zegoen errealitatea aldatzeko gai ziren pertsonengatik apustua egitea.

Bazkide-enpleguaren bilakaera

MONDRAGONeko enplegu globalaren bilakaeran ikusten den joera eta enplegu kooperatiboan duen isla **(bazkide kooperatiboak)** aztertzea lagungarria izan daiteke kooperatiben etorkizunean izango dituen ondorioak baloratzeko.

LagunAro BGAEaren memorietan eta MONDRAGON Korporazioaren urteko txostenetan (publikoak dira eta sarean daude), elementu interesgarri batzuk azter daitezke:

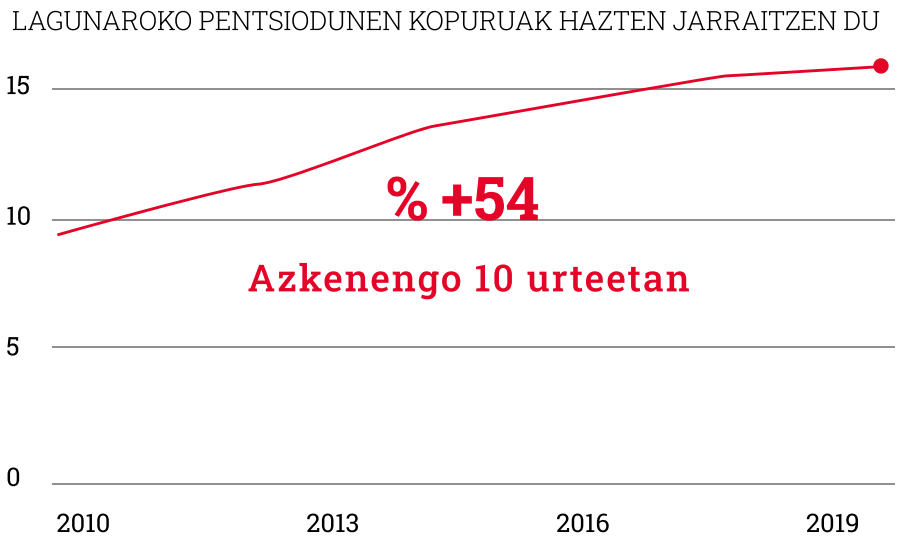
ENPLEGU KOOPERATIBOAREN BEHERAKADA



2008ko krisiaren ondorengo urteetan, bazkide kooperatibisten kopuruak behera egin zuen, 2016. urtean hondoa jo arte, eta susperraldi txiki batera jo zuen hurrengo urteetan.

[12. GRAFIKOA]
Iturria: LagunAro BGAE 2020 2020 Memoria.

LAGUNARO BGAEKO PENTSIODUNEN HAZKUNDEA



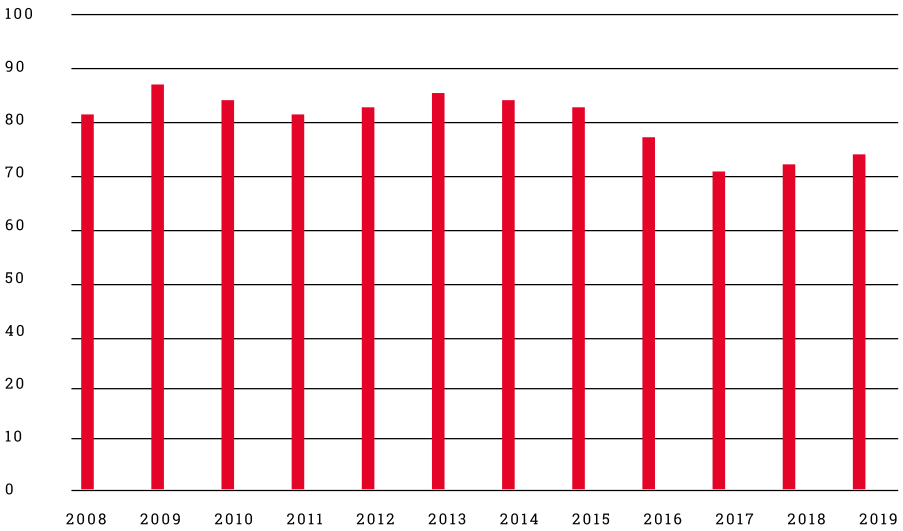
Kooperatibista askoren karrera profesionalak modu naturalean amaitzeak LagunAro EPSVko pentsiodunen etengabeko hazkundea ekarri du. Ez da ezustekoa, MONDRAGONeko kooperatibismoaren adinak berak eragin baitu igoera hori, baina lan honetan nabarmentzea garrantzitsua iruditu zaigu, bizi garen hamarkadako paisaia kooperatiboaren zati bat islatzen duelako.

[13. GRAFIKOA]
Iturria: LagunAro BGAE 2020 2020 Memoria.

Epe labur eta ertainean, bazkide ez diren langileen ehunekoaren igoerarekin jarduera-gehikuntzari erantzuteko joera indartu da. Merkatuaren aldaketei erantzuteko beharrezkoa den enpresa-malgutasunak erabaki asko justifikatu ahal izan ditu, baina komenigarria litzateke egoeraren araberako beharrak egiturazkoak eta errutinazkoak ez bihurtzea.

BAZKIDE EZ DIREN LANGILEEN EHUNEKOA HANDITZEA

BAZKIDE GUTXIAGOREKIN LAN EGITEKO JOERA



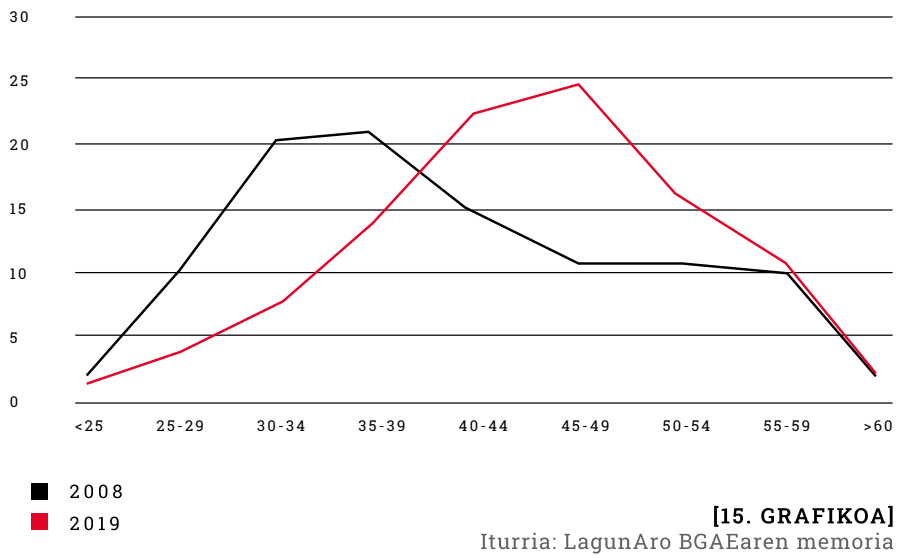
Kooperatibetan, bazkideen%.

[14. GRAFIKOA]
Iturria: MONDRAGON Korporazioaren urteko txostenak.

Gazte gutxi sartu dira bazkide kooperatibista gisa, eta horrek bazkideen zahartzea ekarri du, MONDRAGONeko kooperatiben etorkizuna baldintzatuz. Zahartze sozial hori ez da albiste ona etorkizunerako.

BAZKIDE KOOPERATIBOEN BATEZ BESTEKO ZAHARTZEA

AKTIBO DAUDEN MUTUALISTA KOTIZATZAILEAK (ADINAREN ARABERA %)



[15. GRAFIKOA]
Iturria: LagunAro BGAEaren memoria eta kudeaketa-txostenak.

Laburpen gisa

Garrantzitsua dirudi **azpimarratzea salmentak finkatzeak kooperatiba-bazkideen kopurua handitzea ekarri beharko lukeela, batez ere kooperatiba-enplegua sortu, kooperatiba-kolektiboa gaztetu eta LagunAro BGAEko pentsio-sistema indartzeko konpromisoarekiko koherentzia hobetzeko.**

Hala ere, egia izan da,bazkide kooperatiboen kopuruaren beherakada horrek ez duela arriskuan jartzen LagunAroko pentsio sistema, kapitalizazio-sistema baten bidez, finantziazioa lortzen duelako, bazkide kopurua handitzeak, Kooperatiba-eredua indartzeaz gain, egonkortasuna emango lioke LagunAroren ereduari, banaketa-prestazio deiturikoen finantzaketan (osasuna eta enplegurako laguntzak).

5.1.3
HISTORIA EZAGUTZEN ETA ETORKIZUNARI BEGIRA

Enpresa garapena epe laburreko eta luzeko balio sorkuntzan

Balioaz hitz egin dugunean, etorkizunean errealitate hobeak eta indartsuagoak eraikitzeko pentsatuta dauden enpresak kudeatzeko beharra ikusi dugu, beti epe laburrari erantzunez . Kudeaketaren teoriko batzuek horri deitzen diote, **kudeaketa anbidiestroa.** Esku batekin, eutsi egin behar diogu, eta etekina atera, gaur daukagunari, epe laburrari erantzuteko, eta bestearekin, etorkizuneko enpresaren oinarriak jarri behar ditugu. Lan bikoitz hori ulertzea kritikoa da kooperatibetan, eta gizarte-organoen etengabeko eskakizuna izan beharko luke eta kooperatiben liderren profilarekin koherentea. Ez du balio egungo errealitatea jezteak etorkizunean pentsatu gabe, ezta etorkizuneko proiektu hipotetikoekin amets egiteak ere, eguneroko kudeaketa alde batera utzita. Oreka zaila da, eta enpresa-garapen onak finkatzen laguntzen du.

Nola landu oreka hori? Zertaz ari gara kudeaketa anbidiestroa edo epe labur eta luzerako kudeaketa esaten dugunean?

KUDEAKETA ANBIDIESTROA

Ustiapen bikaina, egungo produktu, merkatu eta negozioetatik etekina ateraz.

Nahiko **miaketa lan** egitea eta etorkizuneko negozio aukera berrien bilaketa areagotzea.

[16. GRAFIKOA]

Edozein enpresa proiekturen orainaldia eta epe laburra, kooperatiboa izan ala ez, eskura dituen baliabideen esplotazio egokitik igarotzen dira, baina, etorkizuneko belaunaldiei errealitate baliotsuagoa uzteko eta gure ideiarekin koherenteak izan nahi badugu, epe luzea esplorazio eta berrikuntza apustuekin landu behar dugu.

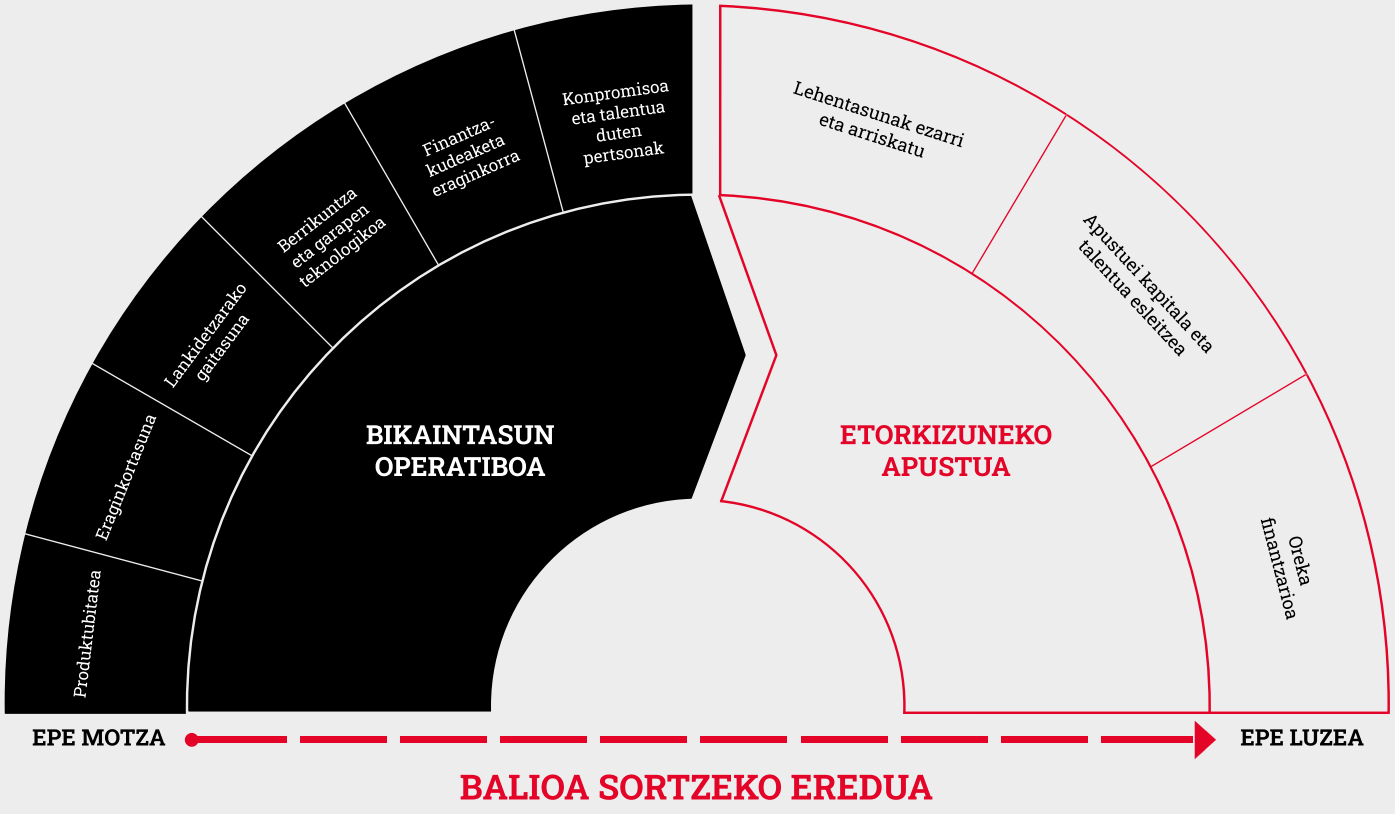
OINARRIAK	EMAITZAK	
Bikaintasun operatiboa, produktibitatea, efizientzia, egonkortasuna, inertzia.	Epe laburrera eta aurreikus daitekena.	**USTIAPENA**
Aldaketaren bilaketa, apustua, arriskua, esperimentazioa, berrikuntza, malgutasuna.	Epe luzera eta zalantza gehiagorekin.	**MIAKETA**

[17. GRAFIKOA]

APLIKAZIOA KOOPERATIBETAN

MONDRAGONera itzuliz, sintetikoki azter genezake edozein kooperatibaren balioaren sorrera, denboran zehar balio hori lortzen laguntzen duten faktoreak ikusita:

EPE MOTZEKO BIKAINTASUN OPERATIBOTIK ETORKIZUNEKO APUSTUARI.



[18. GRAFIKOA]

Bikaintasun ideia

Onak edo onenak izatea merkatuan gure produktua edo zerbitzua garatzen. Enpresaren kudeaketa globalean efizientea izatea dakar, **bikaintasunaren** kontzeptua helburu izanik. Ideia horrekin oso zorrotzak ez diren erdipurdikoek edo konformistek oso gutxi irauten dute merkatuan.

Bikaintasun operatiboak, funtsean, honako hauek ekarri behar ditu:

Eskaintzen dugun produktuaren edo zerbitzuaren **produktibitatea eta kalitatea** etengabe hobetzea.

Behar-beharrezkoak diren baliabideak erabiltzea, lan-kapitala murriztuz - Stock gutxiago, leku fisiko gutxiago...

Antolaketa arina eta malgua edukitzea, bezeroei erantzun azkar eta pertsonalizatuak emateko. Garrantzitsua da **kanpo eta barne malgutasuna** bereiztea, eskariei egokitzeko orduan. Kooperatibek, oro har, barne malgutasuna erabili dute - ordutegi malguak, egutegi aldaketak, ordu poltsak, kooperatiba arteko lekualdaketak -, kanpo malgutasuna- pertsonak kendu eta sartu-saihesteko edo murrizteko. Enplegua mantentzea eta sortzea beti presente egon da MONDRAGONeko kooperatibismoak hartutako edozein erabakitan, eta hori funtsezkoa izan da 2020an, COVIDarekin sortutako krisi egoerari aurre egiteko.

Enpresa sinplifikatzea eta erraz ulertzea, eta erakundeko pertsona **guztiekin etengabe eta argi eta erraz komunikatzea.**

Enpresetan berrikuntza sustatzea; izan ere, berrikuntza gehienak (Innobasquek emandako datuek diotenez) barne-ekarpenetatik datoz, eta, horretarako, funtsezkoa da kudeaketa-eredu parte-hartzailea.

EPE MOTZEKO BIKAINTASUN OPERATIBOTIK **ETORKIZUNEKO APUSTUARI.**

[19. GRAFIKOA]

Epe luzearen aldeko apustuak honako hau eskatzen du:

- Lehentasun estrategikoak markatu eta arriskatzeko gaitasuna izatea; horrek **hausnarketa eta erabakia** dakar. Exekutiboek eta organo sozialek gogoeta partekatua egitea, edozein apustu estrategiko abian jartzea adostua izan dadin eta dakartzan arriskuak bere gain hartuz.

  Apustu estrategikoak kooperatibarenak dira, eta ez une jakin batean kooperatiban dagoen talde exekutiboarenak, eta, beraz, arriskuak modu berean hartu behar dira.

- **Garapen teknologikoak** lehentasun estrategikoekiko ikuspegi koherentea izan behar du. Kooperatibaren egungo errealitatea eraikitzen lagundu duten trebetasunak ez dira nahikoak izango etorkizun hurbilean. Etorkizunak - lehen zirriborratzen saiatu garena - edozein enpresaren aurrean jartzen dituen erronkak hain konplexuak izanik, eguneratze eta garapen teknologikorako ikuspegi indartsua eskatuko dute.

- **Lankidetzarako gaitasuna** kritikoa da berriz ere. Inork ezin du pentsatu kooperatiba indibidual batek, bakarrik jolastuta, aldaketa teknologikoei aurre egitea posible duenik.

  MONDRAGONeko kooperatiben historia teknologikoa arrisku handiko apustuz beteta dago: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Ideko... eta ondorengo errealitate askok, gaurko, kooperatiba negozioen garapenari eusten diote. 2021eko kooperatibistek ez dituzte bizi izan apustu horiek martxan jarri zirenean, sortu zituzten eztabaidak eta zalantzak. Ez zegoen segurtasunik, ez zegoen kanpoko adibiderik, inor ez zegoen seguru hartu beharreko norabideaz, baliabideak oso mugatuak ziren eta beste premia batzuk zeuden. Eta, hala ere, soilik begiesten zena, bultzatzeko gaitasuna egon zen.

  Lankidetzatik abiatuta, beharrezkoa da gauza desberdinak egitearen jarrera eta lotsagabekeria berreskuratzea, bultzada teknologikoa berritzeko, eta ez administrazioek egin dezaketena bakarrik gogoan izatea. Batzuei desegokia iruditu arren, jarrera horrek eztabaida deserosoak mahai gainean jartzea dakar, egungo maila teknologikoa zalantzan jarri eta proposamen desberdinak planteatzeko. Inertzia, eta are gehiago teknologiaren arloan, etorkizuneko lehiakortasun faltaren sintoma argia da.

- Komentatu dugunarekin koherente izanik, apustuak **kapitalarekin eta talentuarekin (pertsona egokiak)** zehaztu behar dira, balio handiena sortzen duten ekimenei begira. Epe luzeko kooperatiba bat bultzatzea ez da negozio-konbinazio bera denbora luzez eustea. Epe luzerako kudeaketak kooperatiba-arduradunei - zuzendariei eta errektoreei - enpresek merkatuan duten posizioa kontrolatzea eskatzen die , eta negozioetan sartzea edo ateratzea, salduz edo itxiz, beren lehiakortasun-egoera aldatu ahala. Baliabide ekonomikoen eta giza baliabideen berresleipen dinamikoak errendimendu-abantaila esanguratsua ematen du epe luzera.

  MONDRAGONek kooperatiben artean pertsonak mobilizatzeko gaitasun handia erakutsi duen arren, desinbertsioak urriak izan dira. Segur aski, kooperatibako bazkideek lotura handia izan dutelako produktuarekin edo zerbitzuarekin, nahiz eta negozio horrek etorkizunik ez izan. Kooperatibaren etorkizunean pentsatu behar da, eta ez hainbeste negozio jakin baten etorkizunean, nahiz eta batzuetan gauza bera iruditu.

  Nolanahi ere, hausnarketek ondoren zehaztea eskatzen dute, kooperatiba-organo guztien konpromisoarekin. Ziurrenik, etorkizuneko edozein proposamenen zatirik zailena da: gaur eguneko baliabideak eskaini beharra etorkizuna jasateko. Etorkizuneko belaunaldiei kooperatiba hobea uzteko borondatea, edo belaunaldien arteko elkartasuna deitu duguna, funtsezkoa da horrelako erabakiak hartzeko.

- **Finantza-oreka** funtsezkoa da etorkizuneko apustuei aurre egiteko. Finantza-zorpetzea ez da irtenbide bakarra - nahiz eta oso erakargarria izan, une zehatz batean -, funts propioak eta erreserbak indartzea - aurrerago aztertuko dugun bezala - enpresa eta gizarte garapen osasuntsurako bidea da.

  Beharrezkoa da finantza-orekaren ideia azpimarratzea, kooperatibei bereziki eragiten baitie gehiegizko zorpetzeak.

Kooperatiben finantzaketari dagokionez, oso interesgarria da Bruno Roelants eta Claudia Sánchez Bajoren lana.
(9. eranskina)

Aurrerapenean lagunduko duten oinarrizko bideratzaileak (sintesia)

Konpromisoa eta talentua duten pertsonak.

Edozein enpresatan, baina modu garrantzitsuagoan kooperatibetan, beharrezkoa da pertsonek proiektu kooperatiboarekin duten benetako **konpromisoa.** Lehenik eta behin, gertukoenarekin, pertsona dagoen kooperatibarekin, eta, aldi berean, MONDRAGONek ordezkatzen duen ereduarekiko konpromisoa. Konpromiso hori bilatzea, pertsonen, kooperatiba organoen eta, batez ere, kooperatibako liderren lana da. Pertsona guztiek bilatzen dituzte ikasteko erreferenteak, eta horiek oso hurbil egon behar dira.

Talentuaren beharra da kooperatiben beste erronka nagusietako bat. Merkatuak, finantzaketa, teknologiak, lehen orokorki ikusi ditugun etorkizuneko erronkak, enpresa kudeaketa guztia oso konplexua bihurtu dute, eta horretarako pertsona prestatuak behar dira. Esan liteke, oro har, MONDRAGONeko kooperatibek bikain erantzun diotela erronka horri historian zehar, baina lan zorrotza eta amaigabea da kooperatibentzat eta MONDRAGONentzat, korporazio gisa.

Beharrezkoa da pertsonengan inbertsio handiagoa egitea, argi utzita **talentu enpresariala eta soziala** landu behar direla. Hazkunde ekonomikoak enpresa garapenerako prestakuntzan inbertitzea eskatu du - gaitasun teknikoak, kudeaketa trebetasunak, hizkuntzak... -, eta pentsatu ahal izan da talentu soziala - balioak, lidergoa, pertsonekiko hurbiltasuna, komunikazio gaitasuna... kooperatiba batean bizitze hutsagatik, garatu daitekeela, baina hori ez da horrela, eta ahalegin handia egin behar da hori bultzatzeko.

MONDRAGONek erakutsi duen **elkarlanerako gaitasuna,** konponbidearen oinarria da. Ez dute balio talentua beraiena bakarrik dela eta besteren habian lapurtu dezaketela pentsatzen duten kooperatiben jarrerak. Lider eta kooperatiba batzuek talentu soziala duten pertsonak sortu dituzte (liderren papera hemen funtsezkoa da), eta, denborarekin, beste proiektu kooperatibo batzuetara mugitu dira. Bestalde, badaude, gai horiei denbora gutxi eskaini behar zaiela uste dutenak, eta behar diren pertsonak, inguruan egongo direla eta erakarri ahal izango direla. Balio kooperatibo handietako bat da pertsonen talentua garatzea, kooperatiban bertan itzulera ekonomikorik izan ez arren.

Puntu honetara iritsita, komenigarria litzateke gogoeta bat egitea, gazteen hezkuntzarekin gertatzen ari den egoera bati buruz, azken urteotan. Hezkuntza sistemak, MONDRAGONek lagundu dionak, prestakuntza maila handiko pertsonak sortu ditu, MONDRAGON Korporazioko enpresetan egokitzeko zailtasunak dituztenak, bai enpresen ezaugarriengatik, bai profil batzuetan apusturik ez dagoelako, eta bertatik kanpo garatzea bilatzen dutenak eta kasu askotan atzerrian. Esan liteke aipatu ditugun etorkizuneko erronketarako prestatutako pertsonak izaten hasi garela Korporazioan eta gure kooperatibetan, baina aldaketak eragiteko gai diren pertsona eta proiektu berrietan egindako apustuak, oraindik, oso motzak direla.

Pertsona horiek lurraldean eustea, balioestea eta sustatzea lehentasuna izan beharko litzateke gizarte garapen osasuntsuan ekarpena egin dezaten.

Kudeaketa eredu parte hartzailea eta integratzailea

Etorkizunari buruz hitz egin dugunean, enpresetako kudeaketa eredu partehartzaileak bilatzea aipatu dugu.

Konbentzituta egon behar dugu etorkizuneko enpresek, parte hartzea behar bezala garatzen duten erakundeak direla, kide guztien artean eta enpresaren esparru guztietan.

Horrek enpresa eredu guztietarako balio du, kooperatibak izan, sozietate anonimoak, lan-sozietate anonimoak, edo edozein erakunde izan. Parte hartzeaz ari garenean, zentzurik zabalenean ari gara, eta enpresa batean, kapital partaidetza, emaitzen banaketa (positiboak edo negatiboak) eta kudeaketan parte hartzea hartzen ditu.

"Euskadiko Kooperatiben Legeak" berak, MONDRAGONeko kooperatibak babesten dituenak, kapitalean eta emaitzen banaketan parte hartzera bultzatzen eta behartzen du, baina kudeaketan parte hartzea lortzeko enpresako zuzendaritzak horretan irmoki sinetsita lan egin behar du. Kooperatiba ereduak, definizioz, partaidetzara gonbidatu behar duela dirudien arren, ez da agerikoa izan eta ez da orokorrean gertatu MKEaren garapenean eta ziur gaude, arlo horretan, askoz ere lan gehiago egin ahal dela.

Erakunde parte hartzaile batek, pertsona guztiek proiektua berea egitea eragiten du eta eredu integratzailea izaten laguntzen du. Kudeaketan parte hartze egokia duen edozein enpresak kide guztien sormen gaitasuna eta talentua ahalik eta gehien aprobetxatzeko joera izango du, baina, horretarako, denak proiektuan murgilduta egon behar dira. Eta hori kooperatibako Kontseilu Errektorearen, Zuzendaritza Nagusi edo Gerentearen, zuzendaritza-taldearen eta, oso modu garrantzitsuan, pertsona guztiei eman zaien parte-hartzeari buruzko prestakuntzaren eta eguneroko lanean praktikan jartzearen mende dago.

Informazioaren gardentasuna eta prestakuntza espezifikoa lagungarriak izango dira parte-hartze txikia duten antolaketa-eredu historiko batzuk gainditzeko.

Kooperatibako zuzendari nagusia izendatzea Kontseilu Errektoreari dagokion zeregin garrantzitsuenetako bat da; izan ere, balioen blokean hitz egin dugunarekin koherenteak izanik, kudeaketan parte hartze egokia izateak dakartzan abantailez konbentzituta dagoen pertsona izan behar du.

Kontseilu Errektorearen osaeran izandako aldaketak bereziki kritikoak dira kooperatibaren funtzionamenduan. Funtsezkoa da zuzendaritza-taldeak, eta bereziki Zuzendaritza Nagusiak, Presidenteak eta gainerako errektoreek elkar ondo ulertzea.

Konfiantza-maila ona eta paperen definizio argia lortzeko, behar den, denbora ematea, lagungarria izango da gerora gaizkiulertuak saihesteko.

Garapen teknologikoa

Etorkizuneko erronkei buruz hitz egin dugunean, indarra eman diogu gizartearen digitalizazioan gertatzen ari den eta bizkortuko den aldaketari. Baina **digitalizazioa zentzu zabalean** ulertu behar da: sare digitalak, adimen txertatua duten produktuen garapena, produktu horien arteko erlazioa edo gauzen interneta... Duela urte batzuk, tresna bat hartu eta bertsio elektriko bat egitea disruptiboa zen (zulagailu bat, garbigailu bat, ponpa elektriko bat...). Etorkizun hurbilak objektu guztiei adimena jartzea eskatzen du.

Datuen analisi adimenduna edo Big Data bezalako kontzeptuak gizartea eraldatzen ari dira. Dagoeneko eragin izugarria izaten ari da zerbitzuetako sektore askotan; banku, banaketa, bidai eta abarren funtzionamendua aldatuz, eta ...era berean industria-munduan lan egiteko modua ere aldatuko da.

MONDRAGONen oso esperientzia interesgarriak daude, bide hori egiten hasi direnak. Baina bakarrik egiteak ez du balio.

Kooperatiba bakoitzak etorkizuneko erronkei teknologia egokiarekin erantzuteko duen gaitasuna ez da nahikoa. MKEaren erantzuna, Arizmendiarrietaren garaitik, lankidetza izan da. Bat egitea proiektu ausartagoak garatzeko, eta mundu osoan beste eragile batzuekin eta Administrazioarekin berarekin lankidetzan aritzeko gai izango diren zentro teknologikoak bultzatzeko. Eredu hori, Ikerlan sortu zenetik, estandard bihurtu da, garapen teknologiko hurbilean.

Baina, pentsa al dezake norbaitek lankidetza teknologikoaren garaiak igaro direla eta, orain, iraganeko lankidetza-proiektuez baliatzea dagokigula, interkooperazio-proiektu berrietan pentsatu gabe?

Zaila da imajinatzea aurrean ditugun erronka teknologikoekin nahikoa dela egungo baliabideei tira egitea edo Administrazioari eskatzera joatea. **lankidetza teknologikoaz hitz egin behar da berriro.**

Finantza-eredu orekatua

Kapital baliabideak mugatuak dira kooperatiba enpresetan, eta arreta berezia jarri behar da behar adina finantza muskulurik ez duten **ametsak saihesteko.** Akats finantzarioek eragozpen larriak ekar diezazkiokete kooperatibei epe laburrean, edo, kasu onenean, kalbario luzea jasatera behartu, oreka finantzarioa berreskuratu arte.

Kooperatibetako liderrek finantza-baliabideen eta etorkizuneko apustuen kudeaketa zuhurra orekatzen jakin beharko dute.

Lankidetzarako gaitasuna

Garapen teknologikorako lankidetzaren beharra nabarmendu dugu, baina askoz ere modu zabalagoan ulertu behar da, MONDRAGONeko historiak erakutsi duen bezala.

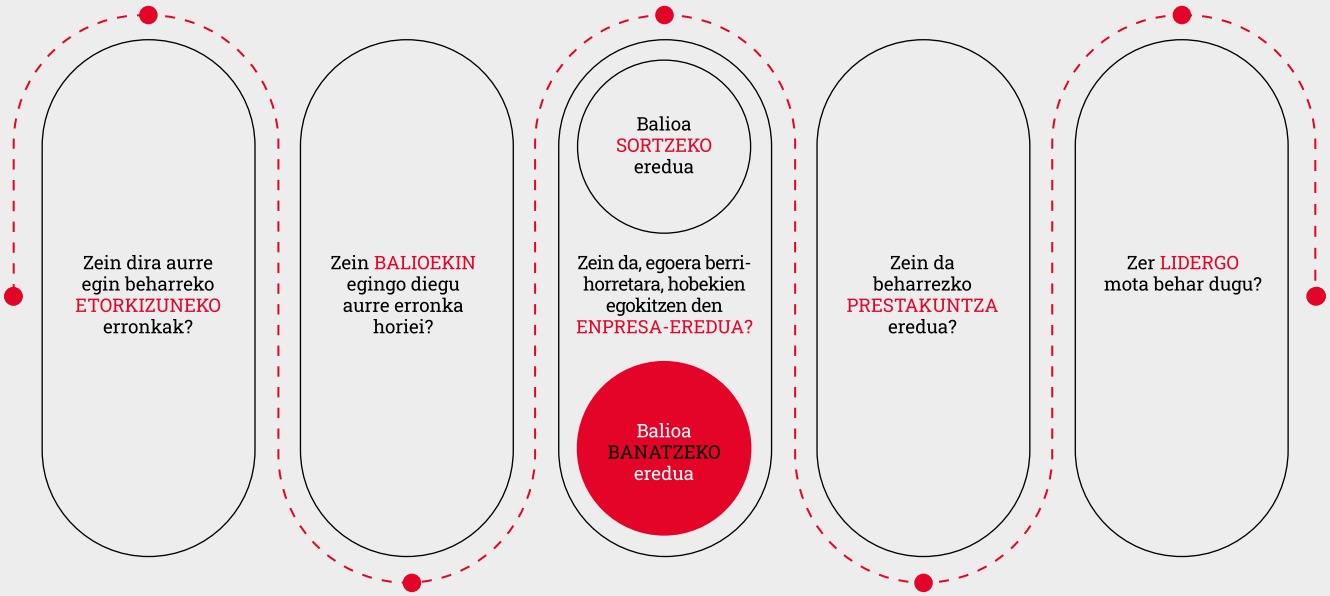
2021eko urte honetan, Europa COVIDaren pandemiak ekarri duen arazo ekonomiko eta sozial handiari aurre egiten saiatzen ari denean, hitz klabea LANKIDETZA da. Europako Erkidegoak COVIDaren krisirako bildu dituen baliabide ekonomikoak lankidetza proiektuetara bideratuko dira. Ez du balio libreki funtzionatzeak. MONDRAGONek zerbait daki honetaz. Lankidetzaren joko arauak ulertzen ez dituzten kooperatibak, edo kapital-enpresak, isolatuta geratuko dira.

Lankidetza, zeharkako ideia bat da, balioa sortzeari eragiten dioten elementu guztiei ukitzen diena.

Lankidetzaren abantailak, epe luzera neurtu behar dira beti, izan ere, sarri epe laburreko kontuek, atzeratu egiten dute elkarlanerako tresnen eraikuntza, tresna horiek teknologikoak, finantzarioak edo merkataritza garapenekoak izan. Gerenteen eta errektoreen buruan etengabe errepikatzen den mantra izan beharko luke, LANKIDETZA, LANKIDETZA eta LANKIDETZA, eta atzerapausoak ematen direnean argi gorriak piztu beharko lirateke. Pertsonalismoek eta epe laburreko begiradek bigarren mailako eginkizuna izan beharko lukete.

Lankidetza MONDRAGON taldearen handitasunetako bat da eta argi eta garbi ikusi behar da. MONDRAGONeko ekosistemak lankidetza behar eta eskatzen du. Kooperatibek ez dute MONDRAGONen egon behar, uneren batean gauzak gaizki doazkiolako, baizik eta lankidetzarako gune bateko kide izan nahi dutelako, eta horrek, denok, epe luzean hobeak egingo gaituelako.

5.2
BALIO-BANAKETA EREDUA



[20. GRAFIKOA]

5.2.1
MUNDUKO TESTUINGURUA

Korporazioen konpromisoa

Gizarteak konpromiso handiagoa eskatzen die enpresei eta korporazioei munduko arazo handiekin, eta uko egitea akziodunaren onuran bakarrik, pentsatzeari.

Duela hilabete batzuk, Business Roundtable (BRT) erakundeak (10. eranskina), 181 erakunde handi (Exxon Mobil, JPMorgan, Apple edo Walmart) biltzen dituen enpresa lobby amerikarretako batek, ohar bat kaleratu zuen "enpresa baten asmoa" birdefinitzeko. Akziodunaren irabaziak helburu bat gehiago bihurten ziren eta "ingurumena babestea, aniztasuna, inklusioa, duintasuna eta errespetua sustatzea" aipatzen ziren. Zentzua, orain, "Interes-talde guztientzat balioa sortzea da". Azken helburua kapitalismo iraunkorragoa eta barneratzaileagoa lortzea zen.

Korporazioetako elkarrizketak aldatzen ari dira. Balioa sortzea funtsezkoa da, baina helburu sozial bat transmititu gabe zailagoa izango da hori lortzea.

Desoreken areagotzea

Gero eta kezka handiagoa dago mundu osoko desberdintasunen gorakadagatik, Anton Costas ekonomialariak (11. eranskina) dioen bezala:

> **Kapitalismoak ez duelako ondo banatzen balioa bere lau eragile nagusien artean (akziodunak, langileak, tokiko komunitateak (enplegua) eta estatua (zergak)).**
>
> **Ekonomialarien hizkuntzara itzulita, birbanaketa (zergak eta gastu sozialak) ez ezik, banaketa (enplegua, soldatak eta inbertsioa) eta aurrebanaketa (prestakuntza eta gaikuntza) ere hobetu behar dira, bai lan-merkatuan sartu aurretik, bai bizitza aktiboan, produktibitate handiagoa eta soldata hobeak izan ditzaten.**

Eztabaida akademiko eta politikoetan ikusten diren proposamenik errepikatuenak **birbanatzera (Thomas Pikettyren azken liburua- Capital e Ideología- (12. eranskina) horren adibide argia da, eta, bide batez esanda, kooperatiba-errealitateari buruzko ezjakintasun handiarekin, arreta gutxiarekin eta sinplifikazio maltzurrekin)** eta **aurrebanatzera** bideratzen dira.

Zalantzarik gabe, horien gainean jardun behar da. Baina kapitalismoarekin dugun arazoa ekonomiaren, enpresen eta merkatuen funtzionamenduan sortzen den errentaren banaketa txarrean datza.

Aurreko kontzeptu-esparruan, **balio-banaketa eta aurre-banaketa (prestakuntza eta gaikuntza)** MONDRAGONeko kooperatiben elementu bereizgarrietako bat izan dira eta dira. MONDRAGONeko kooperatibek onartu dituzten Estatutuek eta funtzionamendu-arauek oinarri hartu dituzte kontzeptu teorikoak, eta oparotasun inklusiboago baterantz aurrera egiten lagundu dute. Ikusi dugu aberastasunaren banaketa ezin izango dela orain arte bezain desberdina izan. MONDRAGONeko esperientzia jakin-minez ikusi izan da, batzuetan miresmenez, baina desberdinak izan gara. Ez da erraza izan kultura nagusiak ezartzen dituen balio pertsonalen aurrean - **azkar aberastea, inbertsio gutxi egitea edo banaketa maximizatzea-,** kooperatiben printzipio eta balioen garrantzia azaltzea.

Saia gaitezen, beraz, banaketa-eredua zehatz-mehatz aztertzen, funtsezko ezaugarri bereizgarria izan baita, eta gure inguruan Europako gizarte berdinzaleenetako bat sortzen lagundu duelako.

5.2.2
MONDRAGONEN BANAKETA-EREDUA

MONDRAGONeko kooperatibek erabilitako ereduaren konplexutasuna dela eta, garrantzitsua da prozesu osoa eta bertan sartutako mekanismoak zehatz-mehatz deskribatzea.

Barne-banaketa arduratsua

- **Kooperatibaren barruko elkartasunak** zera esan nahi du:

  Langileen soldata-sarrerak (aurrerakinak MONDRAGONeko hizkeran), pertsonak, organigraman duten posizioa edozein dela ere, 1etik 6ra bitarteko tartean daude. Kapital-enpresa askotan ematen den diferentzialetik oso urrun dagoen diferentziala da, eta elkartasunaren lehen mugimendua da, barne-elkartasuna kooperatibaren beraren barruan.

- **Kooperatiben arteko elkartasunak,** MONDRAGONeko kooperatiba guztiak behartzen ditu beren aurrerakin-maila (kapital-enpresetako soldata-mailaren baliokidea den zerbait) urtero eraikitzen den erreferentzia bateko %80 eta %110 artekoa izatera. Kooperatiba bakoitzaren egoera ekonomikoaren arabera (errenta-garritasun-maila eta balantzearen sendotasuna) gorago edo beherago jarriko da tarte horretan.

  Historiak erakutsi du MONDRAGONeko kooperatibak soldata maila azkar murrizteko gai izan direla egoera zailei aurre egiteko, lanpostuak ahalik eta gehien mantentzen saiatuz. Malgutasun hori, kolektiboki onartuta, kooperatiben funtsezko erresilientzia-elementuetako bat da.

  Nolanahi ere, etengabe ohartarazi behar da xedapen horiei izkin egiteko tentazioak daudela, adibidez, patrikarako aparteko soldata-sarrerak onartuta, egoera ekonomiko ona denean. Dirua poltsikora eramateko tentazioa beti dago eta, horien gainean eraikitzen diren balioek eta araudiek saihestu egin behar dute.

  Beraz, aurrerakinen mailaren definizioa MONDRAGONeko kooperatibetan egon den eta dagoen epe luzeko politika da - epe laburrean eragin handia duena -. Aldaketa batzuk izan ditu, baina, funtsean, denboran iraun du.

- **Emaitzak birmoldatzeko prozesua**

  Soberakin gordinak banatzeko **lehen urratsa** emaitzak birmoldatzeko prozesua da -MONDRAGONeko kooperatiba askotan garrantzi handikoa -. Prozesu konplexua da, arautua eta kooperatibek onartua. Prozesu horren bidez, emaitza onenak dituzten kooperatibek beren etekinen zati bat ematen dute, beste batzuen emaitzarik txarrenak konpentsatzeko. Kooperatiba batzuetan krisi-egoera garrantzitsuak gainditzeko oso tresna baliotsua izan da.

Emaitzak lekualdatzeko prozesu horiek ez dira gizartean erraz onartzen, balioak trebatzeko etengabeko lanik ez badago. Eman behar duenari ez zaio ematea gustatzen, eta jasotzen duenak uler dezake, nahiz eta bere jokabidea gutxi aldatu, beti izango duen dirua dela.

Ulertu behar da, kooperatiba emaileen eta hartzaileen egoera berdinak denboran zehar mantentzea, aldaketarik gabe, ez dela irtenbiderik onena.

Birmoldaketak ere ez dira epe laburreko politikak, **epe luzekoak** baizik; izan ere, zailtasunak dituzten kooperatibak sostengatu nahi dituzte, eta MONDRAGONeko DNA kooperatiboan inprimatuta daude.

- **Interesen ordainketa**

Soberakin gordinak banatzeko bigarren urratsa bazkide bakoitzak kooperatiban duen kapitalari interesak ordaintzea da.

Kooperatibetan ordaindu beharreko ehuneko handiena %7,5ekoa da, eta beheranzko joera ere badu, kooperatibaren egoera ekonomikoaren arabera. Gehieneko ehuneko hori aldatu gabe egon da urte askotan, eta bazkide kooperatiboen kapital-errentak handitzen lagundu du, aurrerago ikusiko dugun bezala. Hainbat aldiz eztabaidatutako elementua da, baina aldatu gabe mantendu da.

Funtzionamendu ekonomiko arrazoizkoa duten kooperatiben Batzar Orokor gehienetan urtero onartzen da kapitalaren interes-tasa hori (%7,5).

Beraz, bazkide kooperatibistak kapital-errenta horiek gehitzen dizkie aurreko kapituluko lan-errentei.

Interes maila handiari eustea **epe laburreko** politika da argi eta garbi, kooperatibako kidearen epe laburreko diru-sarrerak hobetzen dituena eta kooperatibaren erreserbak hobetzeko aukera murrizten duena.

Hausnarketa gisa, komeniko litzateke Nazioarteko Kooperatibismoaren hirugarren Printzipioak ezartzen duena aipatzea:

"Kideek, oro har, konpentsazio mugatua jasotzen dute, halakorik badago, bazkide gisa harpidetutako kapitalaren gainean". Xedapen horren helburua da, harpidetutako kapitala ez debaluatzea, kideek harengandik diru-sarrerak lortzea ahalbidetu beharrean. Oro har, emandako interes-tasa banku bateko kontu batean ordaindutako tasaren antzekoa edo pixka bat handiagoa da. Nolanahi ere, ezin da inoiz izan finantza-motibazio bat.

- **Soberakin garbiaren banaketa.**

  Emaitzak birmoldatu eta interesak ordaindu eta gero, hirugarren urratsa soberakin garbia banatzea da.

  Askotan errepikatu den banaketa klasiko bat egon da, funtsean honako hauei erantzuten ziena:

  - %50 Erretornotara.
  - %20 derrigorrezko erreserbetara.
  - %20 borondatezko erreserbetara.
  - %10 IPDKri (Kooperatiben Sustapen eta Hezkuntza Funtsa).

  Banaketa mota horretatik desbideratzeak urriak izan dira, eta kooperatiban bazkideen kapital pertsonala handitzea ahalbidetu dute, itzulera edo erretorno bidez. Funtsezkoa da azaltzea itzulera horien banaketa indibidualizatuak **bazkide kooperatibo bakoitzak eskainitako lanaren araberan direla** (urteko soldata-diru-sarreren arabera zehaztua) **eta ez kooperatiban dauzkaten kapitalen arabera,** kapital-sozietateetan gertatzen den bezala. Bazkideen kapital horiek beren kartilla pertsonaletan mantentzen dira, harik eta, erabaki pertsonalagatik kooperatiba uzteagatik, edo erretiroagatik, kapital horiek bazkideei transferitzen zaizkien arte eta kooperatibaren balantzetik desagertu.

  Bistakoa dirudi, **belaunaldien arteko ondarea edo elkartasuna,** finantza-oreka eta finantza-kudeaketa eraginkorraren ideia bete nahi badugu, kooperatibek ahalegin handiagoa egin behar dutela beren funts iraunkorrak indartzeko. **Zaindu beharreko lehen bazkidea kooperatiba bera da.**

  Jardunean dauden kooperatibetako bazkideek pentsa dezakete, kooperatiba-enpresa beraiek eraiki dutela eta eurena dela, aurreko bazkideen belaunaldietatik jasotako ondarea ahaztuta eta etorkizuneko belaunaldiei ondare hobea emateko betebeharra alde batera utzita.

  Tentagarriegia eta errazegia da Batzar Nagusietan %7,5eko interesak eta %50eko itzulerak dituzten proposamenak aurkeztea. Diru hori, lehenago edo geroago, bazkideen poltsikora joaten da, eta kooperatibaren enpresa-etorkizuna zailtzen du.

  Epe luzera begira pentsatu nahi badugu, funtsezkoa da funts iraunkor kooperatiboak indartzea. Kanpoko inbertitzaileen ekarpena oso txikia da edo ez da existitzen, eta funts propioetan eta erreserbetan ondo oinarritutako eta ondo kapitalizatutako balantze batek soilik ahalbidetuko du krisiari eta etorkizuneko erronkei aurre egitea.

"ZAINDU BEHARREKO LEHEN BAZKIDEA KOOPERATIBA BERA DA".

Dinamika horiek aldatzeko, beti tentagarriak, beharrezkoa da organo exekutibo eta sozialen balioetan oinarritutako prestakuntza- eta entrenamendu-lana.

Lider kooperatiboak funtsezkoak dira, ideia horiek ulertzeko eta bultzatzeko. Gidatzea, administratzea, exijitzea, gizarte-eskaerekin transakzioa egitea edo ustiapen-kontu bat interpretatzea baino askoz gehiago da.

Ezinbestekoa da, halaber, atal honetan, erretorno edo itzulkinekin batera datorren ideia, gogoraraztea- **extornoak**-. Horrek esan nahi du kooperatibaren egoera ekonomikoki zaila izanik, kooperatiban bazkideen kapital pertsonala murriztea onar daitekeela, baita nahitaezko kapital-ekarpen berriak onartzea ere, MKEaren historian zehar aparteko ordainsarien edo kapital-ekarpen zuzenen kapitalizazioaren bidez egin direnak.

Zorionez, ez da gehiegi erabili azken urteotan. Alde batetik, egoera ekonomikoa hobea izan delako eta, batzuetan, "gaur egungo" kooperatiba-bazkideei ulertezina iruditzen zaielako. Baina azpimarratu behar da kooperatibista izatea onerako eta txarrerako dela, eta kooperatibistaren kapitala aldakorra dela eta hazi edo gutxitu egin daitekeela.

Interesekin batera, itzulkinen tratamendua kooperatibak aurre egin beharreko funtsezko erabakietako bat da. **Epe laburrera eta luzera** begiratzearen arteko borroka hartzen diren erabakietan zehazten da.

- **Elkarlan eta elkartasunerako tresnak**

MONDRAGON Korporazioaren funtzionamenduan garrantzi handiko laugarren elementua, MKEaren historian zehar presente egon dena, elkarlanerako eta elkartasunerako finantza-tresnak dira.

Tresna horiek nola lan egiten duten modu eskematikoan azaltzen saiatuko gara:

MONDRAGONeko kooperatibek, itzuli beharrik gabe, urteko soberakin gordinen %5a **elkartasun-funts batera bideratzen dute (Kohesio eta Garapen Funtsa).** Funts horren bidez, ekarpenak egiten zaizkie hezkuntza eta/edo ikerketa-munduari, eta zailtasunak dituzten kooperatiben galeren, zati bat konpentsatu egiten da, araudi zehatz eta egoki baten bidez. Funtsak taldea kohesionatu nahi du, kooperatiba batzuen aldi baterako zailtasunak arinduz. Inoiz ez da izan, enpresa-egoera jasanezinei eusteko funtsa. Kooperatibak, funtsera egindako ekarpen hori , ez dute berreskuratzen.

Finantza-lankidetzako funtsak (edo Hedapen-funtsak) - Kooperatiba gehienek beren soberakin gordinen %7a ematen diote (%5 inbertsio gisa eta %2 itzuli beharrik gabeko diru-laguntza gisa), kooperatiben ekarpenak inbertsio funts batean txertatzen dira, kanpoko funts publikoen laguntzarekin, kooperatiba batzuen proiektu garrantzitsuetan inbertitu ahal izateko. Horrelako funts bat Korporazioan zentralizatuta kudeatzeak, beti sortzen ditu susmoak eta erresistentziak, baina inbertsio-irizpide argiak eta kontu gardenak deskargatuz aurrera egin daiteke.

Funts horri egindako ekarpenak, inbertsio gisa, kooperatiben balantzeetan mantentzen dira, funts horretan egindako inbertsio gisa.

Funtsen aurreko deskribapena benetako funtzionamendurako hurbilketa bat da, industria, banaketa eta finantza-mundurako desberdintasunak eta zehaztasun handiagoak dituena.

Finantza-lankidetzak, epe luzeko ideia izan beharko luke, eta hala da, neurri handi batean.

Gizartean eta ingurunean eragiten

- **Ingurune eta gizartearekiko konpromisoa**

Bostgarren urratsa, **ingurunearekiko eta, oro har, gizartearekiko konpromisoa da.**

MONDRAGON jakitun da gizartearekin duen konpromisoaz, eta konbentzimendu horretatik enplegua eta aberastasuna sortzearen aldeko apustua egiten du, bere enpresen bidez eta zerga-betetze bikainarekin.

MONDRAGON Korporazioko pertsonek, gizarte justuago eta solidarioago baten eraikuntzan eragin nahi dute, gizartean beren balioak sustatuz, betiere soldata arduratsuei eutsiz eta genero-berdintasunaren alde lan eginez.

Gainera, Euskadiko Kooperatiben Legean definitutako IPDK-aren ideia - emaitzen %10 kooperatiben hezkuntza eta sustapena sustatzera bideratzea - lehen ahalegin ekonomiko garrantzitsua da, eta azken urteotan proiektu garrantzitsuak bultzatzeko balio izan du.

Zalantzarik gabe, **epe luzerako** erabakiez ari gara eta, gainera, konpromisoa printzipio kooperatiboetan bertan dago. Epe laburreko erabakiek ez dute eragin handirik hemen.

- **Enpleguarekiko elkartasuna**

  Enpleguarekiko elkartasuna seigarren ideia nagusia da MONDRAGONen funtzionamenduan. MKEak gizarte-aurreikuspeneko eredu bakarra sortu zuen 1959. urtean, LagunAro EPSV izenekoa. Eredu horrek, besteak beste, enplegurako laguntza kudeatzen du, eta, horren bidez, Korporazioarekin batera, zailtasunak dituzten kooperatibei, koiunturalei edo egiturei dagokienez, irtenbideak bilatzen laguntzen die.

  Horretarako, estaldura, izaera ekonomikoko prestazio batera eta langileak beren enpresatik bereiztera mugatzen duten gizarte-aurreikuspeneko ereduen aurrean, LagunArok emandako prestazioaren helburua da, batez ere, kooperatiba horietako bazkideen enplegagarritasuna bilatzeko neurriak hartzea. Izan ere, erabiltzen den lehen aukera barne-mekanismoak aplikatzea da, zailtasunak dituzten kooperatibetako pertsonak langile-beharrak dituzten beste kooperatiba batzuetan birkokatuz, edo kooperatiben barruan egutegi mugikorrak aplikatuz.

  Hau da, LagunArok enplegurako ematen duen laguntza kooperatiben arteko elkartasun-tresna handienetako bat da, azken helburua langabezia-egoerak saihestea baita (enpleguari eustea). Era berean, estaldura hori langabeziako prestazio ekonomikoekin osatzen da, birkokatu ezin diren pertsonentzat edo aurre-erretiroko pertsonentzat, erretiroa hartu aurretik behin betiko irtenbidea ematen baitzaie. Estaldura horri guztiari ukitutako pertsonen prestakuntzarako eta curriculum-garapenerako ekintzak gehitzen zaizkio, haien enplegugarritasuna eta birziklatze profesionala hobetzeko.

  LagunAro BGAE oso figura baliotsua izan da MONDRAGON Korporazioan hainbat etapatan eman den enplegu-krisia gainditzeko, eta kooperatiba garrantzitsuak ixtea edo birmoldatzea gertatu denean.

  Esperientziak erakutsi du, halaber, enpleguaren kudeaketak eskuzabaltasun handia eskatzen duela, eta kooperatibetako kudeatzaileek lehen aipatu ditugun balio kooperatiboak erabili behar dituztela. "Birkokatuak" sartzea ez da erraza, eta kostu humanoa du pertsonarentzat eta ekonomikoa kooperatiba hartzailearentzat, baina talde solidario bateko kide izatearen sentimendua sortzen du, nekez gaindi daitekeena.

  Enpleguarekiko elkartasun horrek epe laburrean eta luzean duen garrantzia balioesteko, garrantzitsua da Euskadiko zenbait ekarpen egitea; izan ere, Enplegu eta Gizarte politiketako Sailak, bi urtean behin, egiten duen **Pobreziari eta Gizarte Desberdintasunei buruzko Inkestaren arabera:**

- **Diru-sarrera txikien edo pobrezia erlatiboaren** adierazleak (diru-sarreren medianaren %60) hautsi egin du 2016 eta 2018 artean 2014-2016 aldiko murrizketa-lerroa, eta %17,7ra igo da 2018an: 382.316 pertsona zeuden inplikatuta 2018an, eta 318.161, berriz, 2008an.

- **Pobrezia larriaren** adierazleak (medianaren %40), bestalde, aurreko urteetako egonkortze-ildoari eutsi dio, eta %5,1era iritsi da 2018an: 66.540 pertsona zeuden kaltetuta 2008an, eta 109.735, berriz, 2018an.

  MKEko kooperatiben arteko elkartasunak zailtasunak dituzten kooperatibetan prestakuntza espezifikoa duten pertsonak sartzea eskatu du. Horrek esan nahi zuen egoera nahiko onak zituzten kooperatibetako pertsona garrantzitsuak (kudeatzaileak, zuzendariak,...) atera behar zirela eta beste kooperatiba batean erronka zailen aurrean jarri behar zirela. Inork ez du talenturik soberan, eta eskuzabaltasun hori ez dute beti ondo ulertu kooperatiba hartzaileek; izan ere, zailtasunak gainditu ondoren, elkarlanerako borondate berarekin erantzun beharko lukete.

  Korporazioak, pertsonak mugitzeko duen gaitasuna beti eztabaidatu izan da, eta, azken batean, mugatua ere bai.

- **Belaunaldien arteko ondarea (legatua) edo elkartasuna**

  Belaunaldien arteko ondarea, edo elkartasuna, lan honetan zehar errepikatzen den zazpigarren kontzeptua da, eta kooperatibek modu eraginkorrean lan egin dute beren historian zehar, baina ez da behar bezala baloratzen.

  Kooperatibaren baliabide propio sendoek, banaketa bidezkoago batek elikatuta, etorkizunerako inbertitzea ahalbidetuko dute, aberastasuna eta lanpostuak sortuz.

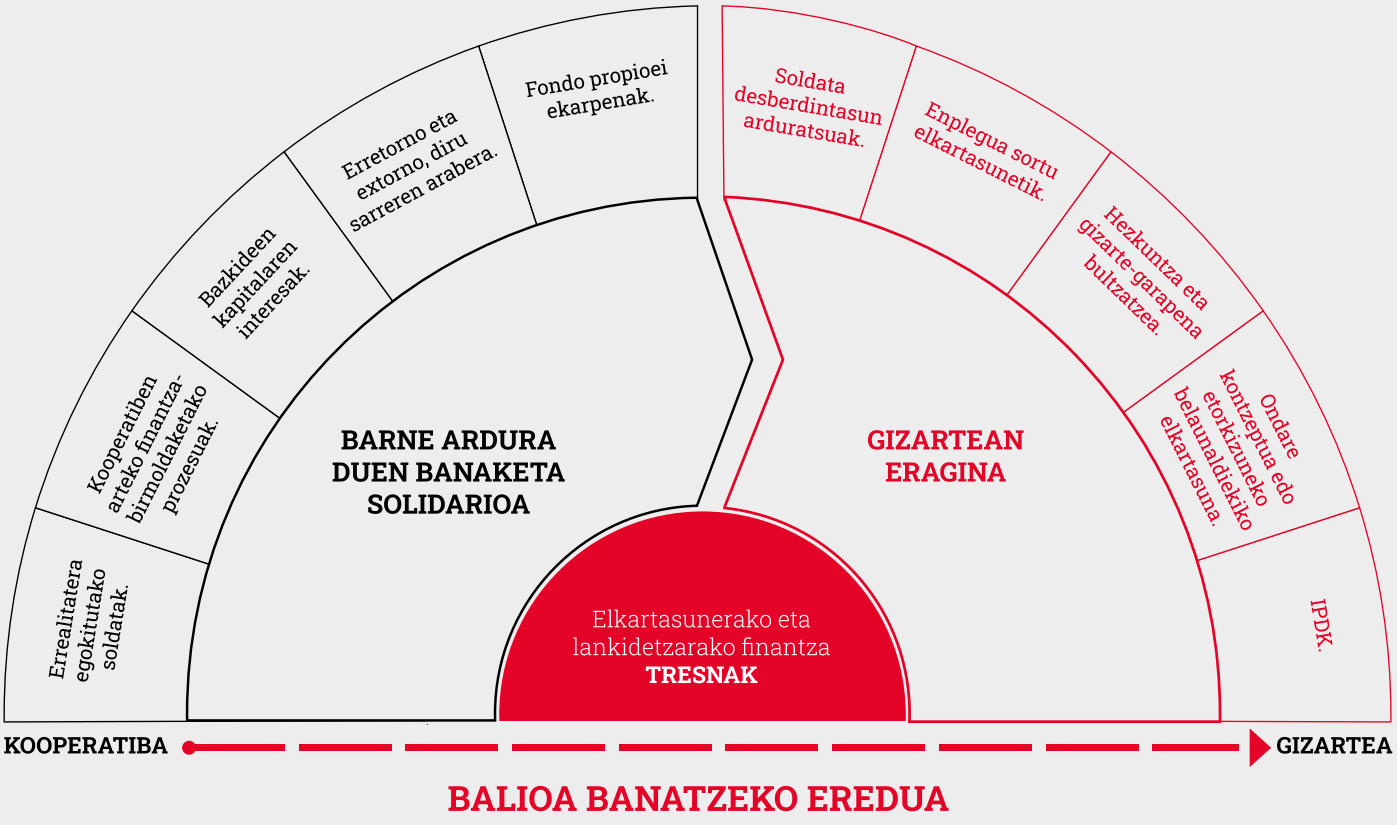
  Baliabide propio horiek, balioa sortzeko ereduarekin koherenteak diren proiektu landu eta partekatuak, bultzatu behar dituzte.

  Prozesu horiek etorkizuneko emaitza txarrekiko beldurrak sor ditzakete, edo huts egindako inbertsioetarako baliabide-hornidurak. Baina horrela eraiki ziren MONDRAGONeko kooperatibak eta ez dago beste aukerarik. Jarrera beldurtiak, bazkideen segurtasuna eta kapitala lehenesten dituztenak, ez lirateke inoiz nagusitu behar. Arriskua jarduera ekonomikoaren berezkoa da.

BALIOA BANATZEKO EREDUA

BARNE BANAKETA SOLIDARIOA, GIZARTE ERAGINAREKIN

Aipatutako guztia 21. grafikoan laburbildu dezakegu, Balio Banaketan dauden elementu guztiak eta kooperatibatik hurbilago dauden eremuetan edo ingurune zabalago batean duten kokapena deskribatzen saiatzen baita.



BALIOA BANATZEKO EREDUA

[21.GRAFIKOA]

ELKARTASUN KOOPERATIBOA MONDRAGONEN

Puntu honetara iritsita, komeni da hitz egin dugun **elkartasun-maila** guztiak laburbiltzea eta gogoratzea:

- **Barne-elkartasuna kooperatiben barruan-** Soldata-desberdintasun arrazoizkoen bidez eta genero-bereizketarik gabe.

- **Elkartasuna inguruko kooperatibekin,** honako hauen bidez:

  - Emaitzak birmoldatzeko prozesuak.
  - Finantza-lankidetzako funtsak.
  - Pertsonak birkokatzeko prozesuak - Enpleguarekiko konpromisoa.
  - Garapen kooperatiborako funtsezkoak diren pertsonen ekarpena.
  - Enpresa-kudeaketan ezagutza espezifikoak ematea.
  - Kooperatibei eta, oro har, gizarteari lagunduko dieten berrikuntza eta hezkuntza-azpiegiturak sortzen lagunduz.

- **Gizartearekiko elkartasuna,** indartuz:

  - Enplegua sortzeko, gizartean balio kooperatiboak bultzatzeko eta IPDK sortzeko konpromisoa.

  - Pertsonen hezkuntza sustatzea, hezkuntza-sarean baliabideak inbertituz.

- **Belaunaldien arteko elkartasuna edo legatua,** haundituz:

  - Etorkizuneko belaunaldiei kooperatiba hobea uzteko konpromisoa.

MONDRAGONek garatu dituen elkartasun-mailak ondo ulertzea lagungarria da kooperatibetako erabaki-organoak kokatzeko, balio-banaketari buruz erabaki behar dutenean.

Elkartasun-mota desberdinak azalduta, komeni da gogoeta egitea MONDRAGONeko kooperatibetan egon ez den eta gure ustez egon beharko ez lukeen beste elkartasun-maila bati buruz; izan ere, batzuetan, gaizki interpretatu eta nahastu ahal izan dira lehen deskribatutakoekin: kooperatibako bazkide bakoitzaren kapital pertsonalarekiko elkartasunaz ari gara. Beste era batera esanda, kooperatiba-bazkide bakoitzaren kapitalaren bilakaera kooperatibak lehen deskribatutako elkartasun-ereduarekin izan duen bilakaeraren araberakoa da, eta ez da egon, ezta MONDRAGONeko historian aurreikusi ere, kooperatiba-bazkideen arteko kapital pertsonalen eskualdaketarik.

ELKARTASUN MAILAK

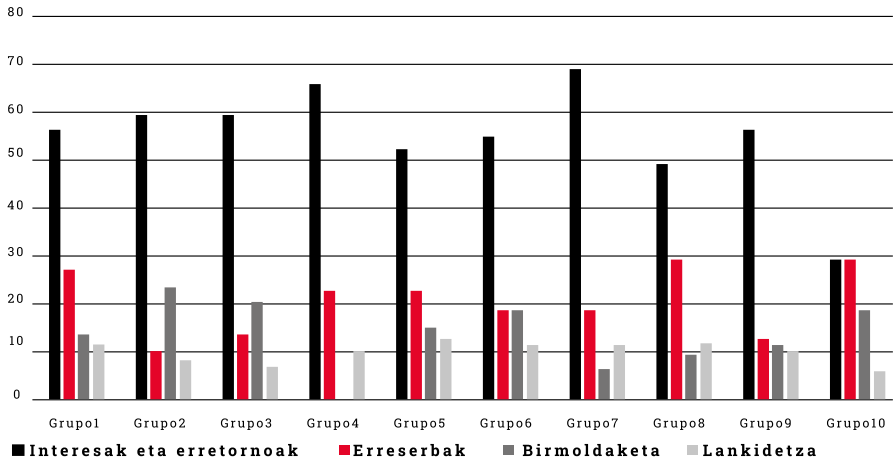
- Barne-elkartasuna kooperatiben barruan.
- Hurbileko kooperatibekiko elkartasuna.
- Gizartearekiko elkartasuna.
- Belaunaldien arteko elkartasuna edo legatua.

EMAITZEN BANAKETAREN ERREALITATEA

MONDRAGONen Balioa Banatzeko Eredua deskribatu ondoren, kooperatibek historikoki nola jokatu duten aztertzea komeni da.

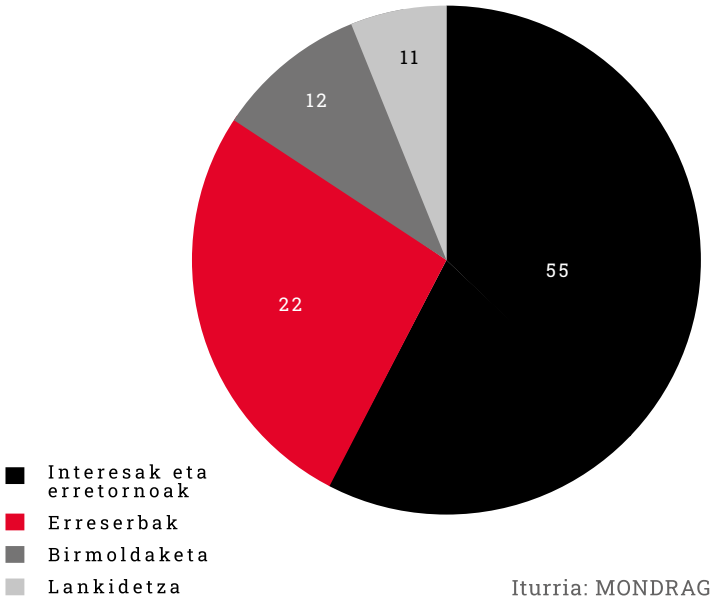
Zein izan da errealitatea? Nolakoa izan zen 2008ko krisi latzaren ondorengo urteetan talde kooperatibo desberdinetan egon zen benetako kopuru-banaketa?

EMAITZEN BANAKETA
2009-2014



[22. GRAFIKOA]
Iturria: MONDRAGON Korporazioa.

BATEZ BESTEKO EMAITZEN BANAKETA
2009-2014



[23.GRAFIKOA]
Iturria: MONDRAGON Korporazioa.

22. eta 23. grafikoek, pertsonentzako itzulkinak (erretornoak) eta interesak lehenesten dituen banaketa erakusten dute, eta erreserbetarako baliabideen dedikazio txikia. Lehen aipatutakoa gogoratu behar da, hau da, kooperatiba-proiektua indartu behar dela, eta ez bakarrik banakako ekonomiak. Nolanahi ere, azpimarratu behar da dagoen aniztasuna eta kooperatiba batzuek horrelako banaketak murrizteko duten gaitasuna, 22. grafikoan islatzen den bezala, eta beste batzuetan kooperatiben proiektuarekiko koherentziarik eza.

Kooperatibek beren errealitateaz eta etorkizuneko proiektuaz jabetu behar dute, eta ez, banaketak zehaztuko dituzten araudi orokorren zain egon, nahiz eta beharrezkoak izan beti. Kooperatiba-proiektuarekiko konpromisoaren adierazle garrantzitsuenetako bat da.

5.2.3
KOOPERATIBEK SOZIETATEAN DUTEN BANAKETA-EREDUAREN EMAITZAK

Zer eragin izan du balioa banatzeko eredu horrek inguruko pertsonengan eta familiengan?

Berdintasun gehiago gizartean

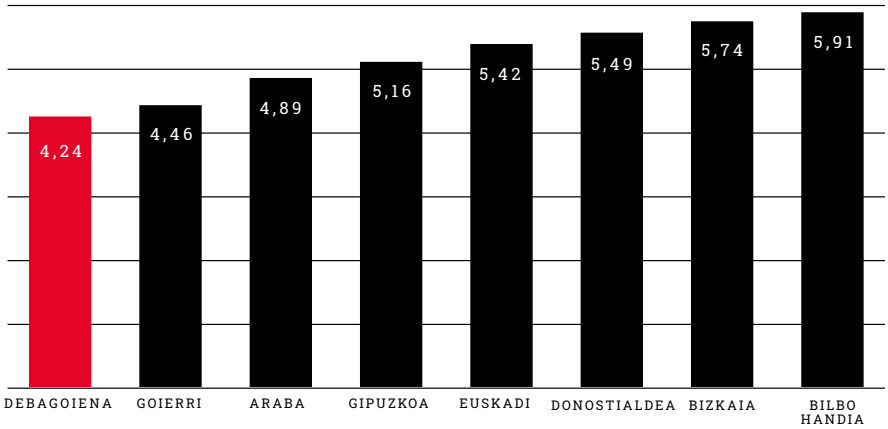
24. grafikoak familiaren diru-sarreretan lurraldez lurralde dagoen desberdintasuna islatzen du; izan ere, Debagoiena -kooperatiben presentziarekin- nabarmentzen da **desorekarik txikiena** duena dela. Kontuan hartu behar da grafiko honetan diru-sarrera handienak dituen %20 eta gutxien jasotzen duen %50 alderatzen direla (konparazio hori asko erabiltzen da estatistika ofizialetan).

Ziurrenik, familiaren diru-sarreretan, kooperatibaren esparruan, emakumeak presentzia handiagoa izateak lagundu du biztanleriaren familia-errenta baxuenak hobetzen.

Errenta pertsonalak soilik aztertzen baditugu - **25. grafikoa** -, errenta pertsonalek desberdintasun txikiagoak dituzte kooperatiben presentzia handiko eremuetan. Kooperatibakulturaren ezaugarrietako bat da.

Ez da zaila ondorioztatzea, kooperatiben presentziak eta sortutako balioaren banaketa-ereduak lagundu egin duela bere ingurunea baino gizarte berdinagoa eratzen.

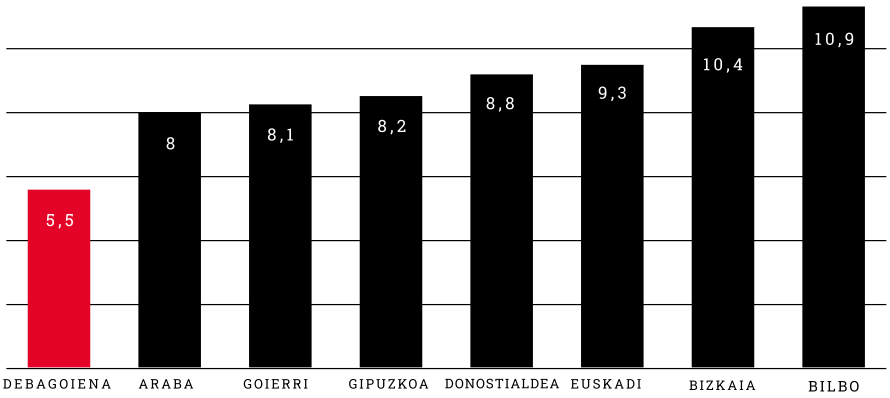
FAMILIEN ARTEKO DESBERDINTASUN TXIKIAGOA



Batez besteko familia-errentaren %20 altuenaren eta %50 baxuenaren arteko ratioa.

[24.GRAFIKOA]
Iturria: Eustat

ERRENTA PERTSONALEN DESBERDINTASUNA (2018)



Interpretazioa: 2018ko ratioa %20ko batez besteko errenta personal altuenaren eta %50 baxuenaren artean.

[25. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat

Ikerketa eta berrikuntza sustatzea

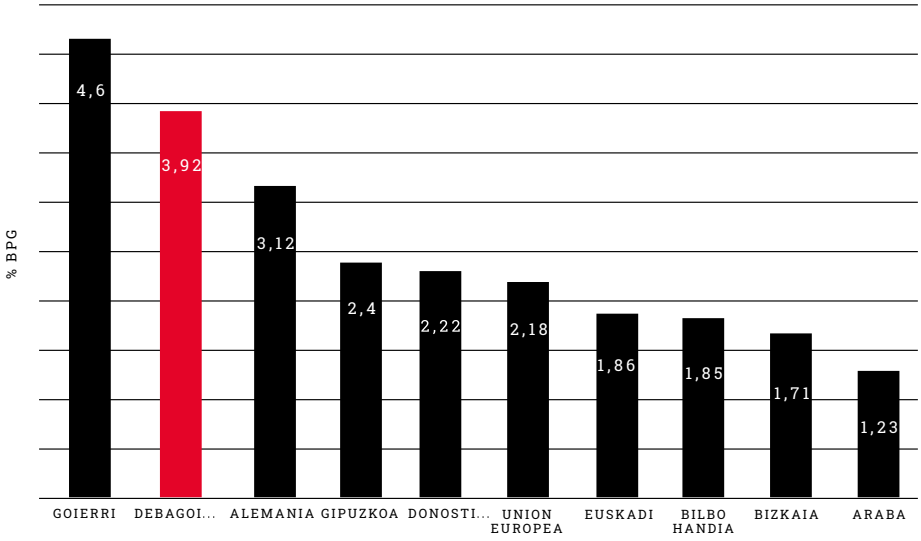
Balioaren banaketan oso kapitulu garrantzitsua da **I+G**ra bideratzen den dirua; askotan gastu gisa kontabilizatzen bada ere, edozein enpresaren etorkizuna bermatzen duen inbertsioa da.

Goierriko eta Debagoieneko eskualdeek (26. grafikoa) sortzen duten BPGaren I+Gri eskaintzen dioten ehunekoa, beste eskualdeek baino askoz handiagoa da, eta Euskadiko batez bestekoa bikoizten du. Horrez gain, Europar Batasuneko indizeak eta herrialde erreferentzial bateko indizeak sartu ditugu, I+G arloan, hala nola Alemaniakoak, gure eskualdeetan egiten ari den ahalegina kokatzeko.

Enpresen tipologiak justifikatzen du, neurri batean, diferentzial hori, baina baita kooperatiben munduak ikerketa eta berrikuntza bultzatzeko duen bokazio historikoa ere. Edonola ere, etorkizuneko erronkek ratio horiek hobetzea eta I+G garapenerako funtsezko palanka gisa hartzea eskatuko dute.

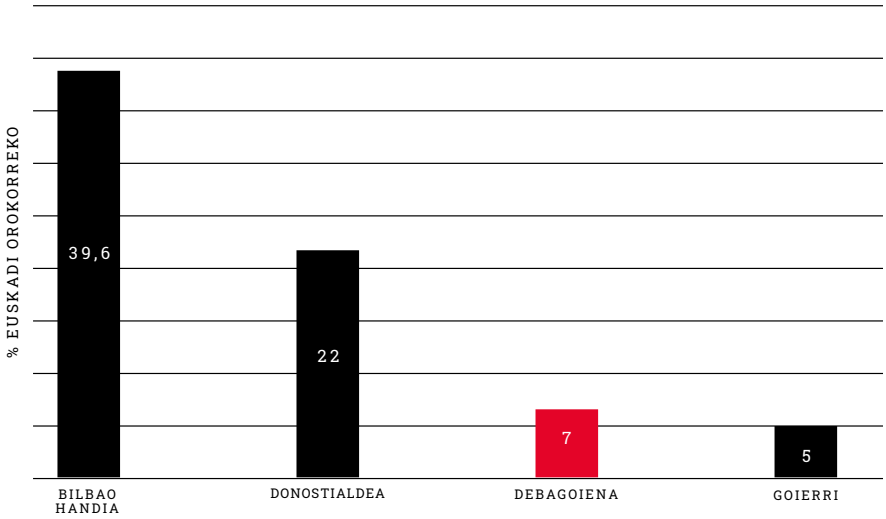
Portzentaje horiek ezkutatzen duten galdera nagusia, I+Gko ahaleginaren errentagarritasuna da. **I+Gko inbertsioak, nahiko BPGa sortzen al du?**

I+GKO GASTUA (BPG-AREN %) 2019



[26. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat- Euroestat

I+GKO PERTSONAK (LANALDI OSOAN)



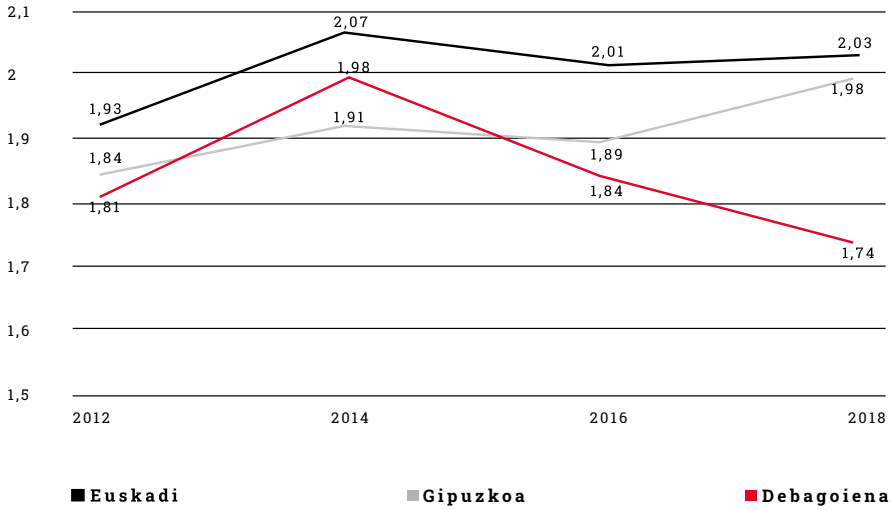
[27. GRAFIKOA]
Iturria: Eustat

I+G garapen horretan, bada datu kezkagarri bat (27. grafikoa) kooperatibak dauden eskualdeetarako, eta hori da ikertzaileen kontzentrazioa Donostia eta Bilbo inguruan dagoela. Datu hori koherentea da eskualdeko prestakuntza-mailari buruz - lanbide-heziketaren pisu handiagoa eta goi-mailako prestakuntzaren garrantzi txikiagoa - hitz egin dugunarekin. Edo bestela esanda, barnealdean eta herri txikietan lantegiak - Debagoienaren profilarekin bat egiten du - eta ikerketa-lanpostuak eta eskakizun akademiko handiagoak dituztenak hiriburuetan, Bilbon eta Donostian. Joera horrek kezkatu egin beharko lituzke MONDRAGONeko kooperatibismoa sortzen ikusi duten eskualdeak, eta interesgarria litzateke hori eragin duten arrazoietan sakontzea.

DESBERDINTASUNAREN ADIERAZLE OROKORRAK

Interesgarria iruditu zaigu, halaber, lan honetan bi ratio osagarri sartzea, nazioartean oso erabiliak, gizarte baten desberdintasunak neurtzeko orduan:

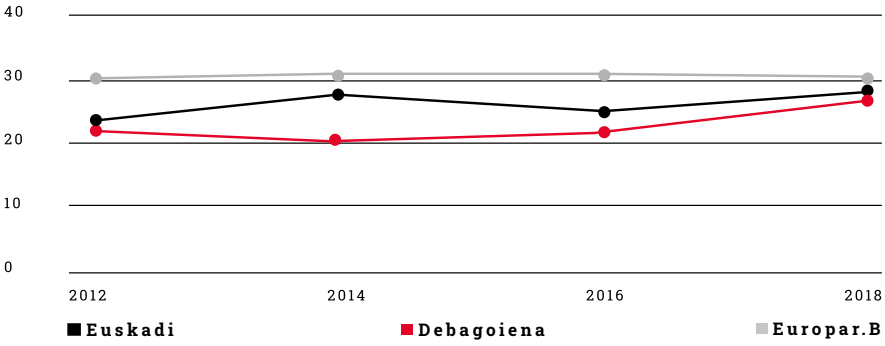
P50/P10 RATIOA



[28. GRAFIKOA]
Iturria: ISEAK Fundazioa.

P50/P10 ratioak diru-sarreren maila txikienak dituzten pertsonen (10. pertzentila) eta diru-sarreren banaketaren batez bestekoan dauden pertsonen (50. pertzentila) arteko desberdintasuna neurtzen du.

GINI KOEFIZIENTEA



GINI indizea lurraldekiko.

[29. GRAFIKOA]
Iturria:ISEAK

GINI koefizienteak gizarte edo biztanle baten diru-sarreren banaketa neurtzen du, eta desberdintasun ekonomikoa neurtzeko gehien erabiltzen denetako bat da; beraz, baliagarria da herrialde, eskualde edo gizarte desberdinen arteko konparazioak egiteko. Hutsetik, bertako biztanleek errenta berdina balute, ehunera, pertsona bakar batek biltzen badu aberastasun guztia. Beraz, zenbat eta baxuagoa izan GINI indizea, orduan eta hobeto banatuta daude diru-sarrerak.

Ikus daiteke Debagoienak (kooperatibek presentzia handiarekin) P50/P10 ratio txikiagoa duela eskualde guztien artean. Hau da, diru-sarrerak modu bidezkoagoan banatuta daude, eta pobreenen eta bataz bestekoaren arteko aldea txikiena da. Antzeko zerbait gertatzen da Gini indizearekin, ia serie osoan **txikiena baita (2008-2016)**, nahiz eta 2018an zertxobait hazi eta, Espainiako eta Europako erreferentziak baino, nabarmen hobeto.

5.2.4
EGUNGO BANAKETA-EREDUAREN BALIOZKOTASUNA ETORKIZUNEAN

Balio-banaketaren funtzionamendua azalduta eta pertsonengan eta, oro har, gizartean duen eragina aztertu ondoren, komeni da galdetzea ea beharrezkoa den eragin globala optimizatuko duten hobekuntzak sartzea.

Deskribatu ditugun etorkizuneko erronkek eta zailtasun ekonomikoei aurre egiteko gaitasunak -merkatuaren beherakadak, huts egindako inbertsioak, etab-, **funts propioak indartzera behartzen dute**, etorkizuna izango duen kooperatiba bat ziurtatzeko.

Kapitalaren ordainketaren berrikuspena merkatuan dagoenera gehiago hurbiltzera bideratu behar da, eta ez, modu iraunkorrean eta kritika handirik gabe mantendu. Aspaldi definitutako erreferentzia da, eta baldintza oso desberdinetan.

5.3
EMAITZA OROKORRAK

Kooperatibetako emaitzei buruz hitz egiten denean, beti dago kooperatibak ez diren enpresa guztiekin edo lan honetan deitu dugun bezala, kapital-enpresekin aldera daitezkeen emaitzez hitz egiteko tentazioa: salmentak, irabaziak, EBITDAk, hazkundea, nazioartekotze-maila, I+G arloko inbertsioa eta abar. Beharrezkoa da, hori egitea, perspektiba ez galtzeko, baina, MONDRAGON, zenbaki horiek islatzen dutena baino askoz gehiago da.

Bere ingurunean elikatu duen gizarte mota eta kooperatiben munduan parte hartu duten pertsonekin lan egin duen balioak nekez neur daitezke epe laburrean (adibidez, urteko txosten batean), baina etorkizuna eraikitzeko oinarria dira.

Mundu osoan garrantzia duten pertsonek (pentsalariek, ekonomistek, politikariek, lider sozialek...) MONDRAGON ezagutzeko interesa dutenean eta gero idazkietan eta hitzaldietan beren iritziak islatzen dituztenean,

5.4
MONDRAGONEKO PROIEKTU SOZIOENPRESARIALAREN ONDORIOAK

edo MONDRAGON eredua izen handiko unibertsitateetan aztertzen denean eta haren funtzionamendua ulertzeko lan bereziak egiten direnean, edo bere eredua "kopiatzen" eta beste errealitate geografiko batzuetara eramaten saiatzen direnean, edo Euskadira egiten diren kanpoko bisita askok MONDRAGON gertutik ezagutu nahi dutenean eta protagonistekin hitz egin nahi dutenean, badirudi **beste hurbilketa bat behar dela** eta neurketa-parametro berriak sartu behar direla.

Enpresen erabakiguneen hurbiltasuna eta erresilientzia-maila, oso aipatuak izan dira pandemiak eztanda egin duenean. Gene kooperatiboetan dauden bi ezaugarri dira, eta horiek erabakiak hartzeko ezaugarria definitzen dute.

Beraz, MONDRAGONeko emaitzak, urteko txosten baten zenbaki hotzek islatzen dutena baino, askoz garrantzitsuagoak dira. Lan honetan datu batzuk gehiago ematen saiatu gara baina, garapen handiagoa beharko litzateke MONDRAGONek gizartean eta pertsonengan duen eragin guztia jasotzeko.

- MONDRAGONeko kooperatiben lanak **Europako gizarte berdinzaleetako bat sortzen lagundu du.**

- **Kooperatiben banaketa-eredua** lorpen horren arrazoi nagusietako bat da.

- **Balioak sortzeko motorrak - enpresa-proiektuak** - etengabe berritu behar dira, egungoek beti iraungo dutela pentsatu gabe.

- **Epe laburreko bikaintasuna eta etorkizuneko ikuspegi estrategikoa** funtsezkoak dira proiektu guztietan.

- Egungo kooperatibisten lana da eredu hori hurrengo belaunaldientzat ziurtatzea:

    - **Etorkizuneko proiektuetan inbertituz.**

    - **Kooperatibista gazteak sartuz.**

5.5
ERANTZUN KOOPERATIBOAREN OINARRIAK

Heziketa

Hezkuntza gure etorkizunaren zutabea da eta aztertutako eraldaketetara egokitzeko gakoa:

- Haur Hezkuntzatik, pedagogia berriak esperimentatzeko askatasunarekin.
- Lehen Hezkuntza, metodologia parte-hartzaileak eta gaitasunen araberakoak garatuz.
- Bigarren hezkuntza eta batxilergoa, prestakuntza kritikorako eta konpetentziarako online eta aurrez aurreko laguntzarekin.
- Trantsizio teknologiko-digitalen, energetiko-ingurumenekoen eta sozio-sanitarioen beharretara egokitutako Lanbide eta Unibertsitate Heziketa, hezkuntza-emaitzak hobetuko dituena eta enpresetan, gizarte-erakundeetan, administrazioan eta ikasketa-zentroetan prestatzeko sistema dual baten bidez enpresan sartzea erraztuko duena. Ildo horretan, funtsezkoa da irakasleek metodologia berri horietan duten prestakuntza.

Hasiera-hasieratik, MKEk, Arizmendiarrietaren bultzadarekin, oso gogoan izan zuen hezkuntzak enpresa eta gizarte-garapenean duen garrantzia. Bere existentzian zehar, lehen hezkuntzatik hasi eta Unibertsitatearekin amaitzen den hezkuntza-sare oso bat garatu du. Gaur egun ikasleen curriculum-garapenean oinarrizkotzat jotzen diren LH (Lanbide heziketa) dualaren moduko erantzunak 1966. urtean jarri ziren abian Alecop sortu zenean, eta gerora graduetan eta produktuetan hedatu eta aplikatu ziren modu aitzindarian.

Enpresa-sustapena bultzatzeko LEINN bezalako ekimenak, prestakuntza-eredu berritzaileekin, MONDRAGONeko hezkuntza-egitura berritzeko gaitasunaren adibide ere badira.

MONDRAGONeko hezkuntza-sareak urteetan zehar izan duen ezaugarri nagusia enpresekiko eta gizarte-inguruneareKiko hurbiltasuna da. Adibide bezala, MUk (Mondragon Unibertsitatea) Ikerketa eta Transferentzia lanengatik lortzen dituen diru sarrerak, aurrekontuaren %30 baino gehiago dira.

Baina etorkizunak erronka berriak dakarzkigu, eta aurre egiteko gai diren pertsonen prestakuntzan aurrea hartzea eskatuko du. Talentua ez da inprobisatzen eta inbertsio handia behar dugu bere garapenean. Pertsonak prestatu behar dira gaurkorako eta etorkizunerako.

Enpresaren erreforma

Garapen teknologikoak, eraldaketa digitalak eta pertsonen prestakuntza-mailak zalantzan jartzen dute, gaur eguneko, kudeaketa-eredu tradizionala -kontrolean eta kalitatean oinarrituta dagoena- **pertsonen ezagutzan oinarritutako kudeaketa eredua sortuz,** berrikuntza eta sormena txertatuz.

Pertsonaren autonomia, sormena eta harremanetarako gaitasuna sustatzen jarraitu behar da, **enpresa proiektuan inplikatzea** bilatuz eta ezagutza enpresen lehiakortasunaren giltzarri bihurtuz.

Arlo publikoaren eta pribatuaren arteko eta enpresen arteko lankidetza garatzea, subsidiariotasun, elkartasun eta erresilientzia irizpideen arabera. Enpresen eta erakundeen klusterrak eta organo instituzional publiko-pribatuen kudeaketa dira aztertutako eraldaketetara egokitzeko eta lurralde-itzulpenak egiteko bidea: teknologia parkeak, enpresa parkeak, Hubs-ak hirietan, garapen ardatzak.

Trantsizio ekologiko eta digitalaren joerek erronka batzuk planteatuko dituzte, eta horiek deskubritzen joango gara, eta ekoizteko, merkaturatzeko, kontsumitzeko eta natura berrezartzeko modu desberdinak agertuko dira.

Horrek partzuergo eta lankidetza berritzaileak garatzea ekarriko du, eta, ildo horretan, ezinbestekoa izango da ekintzailetza eta ingurumen-lehentasun berrietara egokitzea, Nazio Batuen 2030erako Garapen Jasangarrirako Helburuen Agendan zehaztuta daudenak.

MONDRAGON Korporazioa Euskadiko lehen enpresataldea da, eta erabakiak hartzeko organo guztietan eta lankidetza publiko pribatuko erakunde guztietan egon behar du. Kooperatibaren berezitasuna (bazkidea eta langilea) ez da anomalia gisa ulertu behar, herrialdearen erronkei erantzuteko eredu desberdin gisa baizik.

Oro har, ekonomia -eta kooperatiba- antolakundearen izaera bikoitzak (enpresa eta elkarte izaera) deseroso sentiarazten ditu nazioarteko eragile batzuk, bai eta estatuko enpresaburu eta erakunde sindikal batzuk ere, maila kontzeptual edo teorikoan. Zaila da onartzea bi izaerak ez direla elkarren baztertzaileak, ezta neurri batean ere.

Baina krisiarekin, teoria ekonomikoaren mugak onartzeak aldaketa paradigmatikoak eragingo ditu ziurrenik, izaera bikoitz hori behar bezala aitortzeko itxaropenarekin.

COVID pandemiak ahuldu egin du enpresen posizio ekonomiko-finantzarioa, eta bizkortu egin du baliozko jarduerak eta jarduera estrategikoak kanpoko funtsei saltzeko joera. Oro har, lurraldearekin duten inplikazioa instrumentala da, ekoizpen zentroak desinbertitzea eta/edo aldatzea erabakitzen duten arte, hainbat arrazoirengatik. Gure erkidegoetan, lurraldean, ikusten dugu nola desagertzen ari diren baliozko jarduera ekonomikoak.

Kooperatibak lurraldeari lotuta garatzen dira, eta erresilientzia-maila handia garatu behar izan dute, baita krisialdi konplexuetan ere. Ikuspuntu horretatik, proiektu kooperatiboetan inbertitzea errentagarria da lurraldeentzat, eta horrela ulertu beharko litzateke.

Ezagutza eta bere aplikazio teknologikoak lehiakortasun-iturri diren errealitate berri honetan, kooperatibek sormena kudeaketa-ereduetan txertatu nahi dute. Horrela, pertsonek enpresa-proiektu bat bultzatzeko eta parte hartzeko duten nahia txertatuz. Erronka zorrotza eta berritzailea, antolakundea aldatzeko, erakundea berritzeko eta kanpoko erreferentzia gutxirekin.

Lan-harremanen erreforma eta pertsona-enpresa kontratua

Trantsizio digitalak, ezagutzaren garapenak eta enpresako partaidetza-ereduek zalantzan jartzen dituzte lanaren eta kapitalaren arteko norgehiagokan zentratutako eskemak, **enpresa proiektu partekatuaren, ekarpen sortzailearen, kudeaketan parte hartzearen, emaitzen eta erabaki estrategikoen kontrolaren eredu aurreratuagoen aurrean.**

Ildo horretan, egokia dirudi ideia berriak aztertzea:

- Telelana eta ordutegi-malgutasuna sustatzea, familia-kontziliazioa ahalbidetuko duen enpresaren esparruan.
- Bizitza osorako lan -eta lanbide- prestakuntza garatzea.
- Desberdintasun handiak ezabatzea: soldatak, genero-sustapenak, jatorria.
- **Partaidetza -eta kogestio- sistemak eta horiek gauzatzeko enpresa-prestakuntza sustatzea.**

MONDRAGONeko kooperatibek 70 urte daramatzate partekatutako lan-esparruekin esperimentatzen -estatutuetan eta arauetan isla izan dute-, eta pragmatismoan, sormenean eta etorkizuneko erronketara egokitzean oinarritutako kudeaketa-ereduekin aurrera egiten saiatzen dira, baina ez dago ezer harrian idatzita, eta egokitu egin beharko dira kudeaketa -eta ordezkaritza- organoen eginkizuna eta funtzionamendua (Errektore Kontseilua, Zuzendaritza Batzordea, Sozial Kontseilua). Korporazioaren lana funtsezkoa da kooperatibak elkartasunez integratzeko, kooperatiben balioak garatzeko eta erresilientzia-tresna gisa erabiltzeko. COVID 19arekin bizi dugun azken krisi honetan, Korporazioaren erantzun osoak kooperatibista asko harrotu ditu. Erakundeen handitasuna arazo handiei (langabezia, hezkuntza, gizarte-garapena, etab.) emandako erantzunaren bidez neurtzen da, eta horrela neurtu behar dugu haien funtzionamendua. Era berean, Korporazioak berak eta Korporazioa osatzen duten kooperatibek, beren egiturak eta funtzionatzeko moduak ikaskuntza berriak erakusten duenari egokitu beharko dira.

Gobernu baten (MONDRAGON) betebeharra zera da, gogotik pentsatzea eta zailtasunei aurre egitea, hain zuzen ere, hautespen publikoaren teoriak defendatzen duen eginkizun bideratzailearen kontrakoa, horren emaitza saihestezina erakunde publiko lotsati eta lausoak baitira, etorkizunean pribatizatzeko -edo desagerrarazteko- errazagoa izango direnak.

Anbizio ausart horiek, errentagarritasunaren finantza-analisiakin ordezkatzeak baztertu egin du gobernuek (MONDRAGONek) sor dezaketen balio publikoa. Langileei, atzerapauso bat emateko, kostuak murrizteko, sektore pribatua bezala pentsatzeko eta akatsen beldurra izateko esaten zaie. Eta gobernuetako ministerioei, kostuak murrizteko eta, trebetasunak eta baliabideak (departamentuak, agentziak eta abar) desegiteko agintzen zaie. Gobernuak bere gaitasunean inbertitzeari uzten dionean, bere buruaz ez da hain seguru bihurtzen, ez da hain gai, eta porrot egiteko probabilitatea handitu egiten da. Era berean, zailagoa da Gobernuaren eginkizun berezi bat justifikatzea, eta horrek murrizketa handiagoak edo balizko pribatizazioa dakartza. Gobernuarekiko federik eza, beraz, profezia autobetea bihurtzen da: ez dugunean sinesten gobernuak (MONDRAGONek) balioa sortzeko duen gaitasunean, luzera begira ezin du hori egin. Eta balioa sortzen duenean, balio hori sektore pribatuaren (kooperatiben) arrakastatzat hartzen da, edo oharkabean pasatzen da.
Laburbilduz, handira eta beste era batera pentsatuz bakarrik sor dezake balioa, eta itxaropena, Gobernuak (MONDRAGONek).

Mariana Mazzucato parafraseatuz
(13. eranskina)

Balioak, kultura eta ezagutza ez-materialaren sorrera sustatzea

Aztertutako joerei irizpide egokiz aurre egingo dien gizarte ongi osatu bat edukitzeak, hezkuntza-maila onak izateaz gain, informazio-politika bat ere badakar, hedabideen eta sare sozialen bidez.

Pertsona, profesional eta erakunde berritzaileak sustatzea beharrezkoa da, ezagutza immaterialaren azterketan eta zabalkundean, **balio berriak, solidarioak, guztien onerakoak, lankidetzakoak, nazioartekotzekoak eta europeismokoak, sortzen baitituzte.**

Emakumeen rolaren garapena

MONDRAGONeko kooperatibismoa garai historiko batean jaio zen, non emakumearen zeregin sozial eta, batez ere, enpresariala, garrantzi gutxikoa zenean. Emakumeen presentzia urria da MKEren hastapenetan, harik eta Arizmendiarrietak bultzatuta Auzo Lagun sortu zen arte, unean uneko emakumearen beharretara “egokitutako" enpresa bat garatzeko asmoarekin.

Pixkanaka-pixkanaka, emakumeak protagonismo handiagoa hartu dute gizartean eta baita MONDRAGONeko kooperatiben munduan ere, baina, oraindik ere, oso urrun dago gizonekiko berdintasunaren mailan kokatzetik.

Emakumeak gizartean duen rol desberdina sendotzen ari da historiako iraultza baketsu handi gisa, eta isla izaten ari da legeetan, gizarte-mugimenduetan eta enpresa eta erakundeetan emakumeen lidergoaren eskarian.

Etorkizuneko MONDRAGONek, ausardiaz aurre egin beharko dio errealitate horrek eskatzen duen erronkari. Emakumezko lider gehiago sartzearen aldeko apustua egin behar da, ikuspegi eta zuzendaritza-trebetasun berriak ekarriko dituztenak.

Gaur egun, kooperatibetako zuzendari nagusien %16 baino ez dira emakumeak, eta zuzendaritza-postuen %28 betetzen dute. Emakumeen talentua behar-beharrezkoa da etorkizuneko lankidetza-proiektu batean, eta, horretarako, aurre egin beharko zaie kontziliazioaren erronkari eta historiak kooperatibetan eta kooperatibistetan eraiki dituen estereotipoei.

Gazteen sustapena kooperatibetan

MONDRAGONeko kooperatibismoaren hasiera aipatzen denean, gutxitan esaten da lehen kooperatibistak 30 urtetik beherako gazteak zirela, Arizmendiarrietak ilusioa ematen jakin ziela, trebatzen lagundu ziela eta urte askoan gidatu eta animatu zituela. Ez zegoen adinekorik, eta proiektuak gazteekin egin ziren.

Gaur egun, portaera batzuk begiratzen ditugunean, konturatzen gara adin bereko gazteak eskarmentu gabeko pertsona gisa ikusten ditugula. Urte asko gehiago behar dituztenak erantzukizun garrantzitsuak beren gain hartzeko. Zaila da gazteen aldeko apustua egitea. Ziur asko, lehen baino kooperatibista heldu gehiago daudelako. Aurretik definitzen saiatu garen etorkizunak gazte ilusionatuak, prestatuak eta ziurrenik gidatuak behar ditu.

Kaleak eta erakundeak hartu dituzten, gaztez jositako mugimenduei begiratzen diegunean, ingurumena bezalako aldarrikapenekin eta erronka handi horiei aurre egiteko duten indarra eta ausardia ikusten ditugunean, indar hori bera MONDRAGONeko mugimendu kooperatiboan txertatzeko nahia sentitzen dugu.

Euskarri-erakundeak sortu eta garatzea

MKEak bere historian zehar sortu dituen erakundeek MONDRAGONeko ekosistema kooperatibo osoa jasan eta aberasteko balio izan dute.

LagunAro BGAE sortu zenean, inork ez zuen imajinatu kooperatibisten bizi-itxaropena egin duen bezainbeste haziko zenik. Kooperatibistak estatuaren estalduratik kanpo geratu ziren, eta beste erantzun berritzaile bat, sortu zen; hortik dator, babes-sistema gisa ulertu izana, integrala, pentsioen estalduratik haratago zihoana eta egoera haietan kooperatibistak eta haien familiak babestea nahi zuena: osasuna, familia-prestazioak.

LagunAro, gaur egun, MONDRAGONeko paisaia kooperatiboaren funtsezko zatia da eta, bere existentziari esker, pentsiodun kooperatibistek ingurukoek baino diru-sarrera handiagoak dituzte. Gainera, eredu horretara beste gizarte-talde batzuk eta Administrazioa bera hurbiltzen saiatzen dira. Behar zehatz baten ondorioz, LagunAro BGAE erakundea sortu zen, eta, ondoren, haren garapena etorri zen.

Trebakuntza eta prestakuntza beharrak, lehenik eta behin, MONDRAGONeko Lanbide Heziketako Eskola sortzera bultzatu zuen, ondoren MU bihurtu zena (**Mondragon Unibertsitatea**). Kooperatiben eta haien ingurunearen behar iraunkor eta aldakorra jasateko garatzen zen beste erakunde bat, berriz ere.

Enpresen finantziazio beharrak, **Laboral Kutxa** sortzera bultzatu zuen, kooperatiben inguruko inork esperientziarik ez zuenean finantza-erakundeetan. Beharrak erantzuna eragin zuen, eta tresna egokiak bilatu eta aurkitu ziren. Ez zen epe laburreko erantzuna izan, epe luzerako erakunde bat sortu nahi izan zen.

Lehenengo zentro teknologikoak kooperatiben oinarrizko beste premia bati erantzuteko sortu ziren erakundeak dira. Teknologia eta ikerketa beharrak presente egon ziren beti, baina aldaketa handia 1974an hasi zen, **Ikerlan** abian jarri zenean. Ikerketa teknologikoa instituzionalizatu egiten da, hazten hasten da eta kooperatiba guztiek aintzat hartzen dute. Gainera, eredu hori kooperatiba-ingurunetik kanpo erreplikatzen da, eta bultzada teknologikorako tresna publiko nagusietako bat bihurtzen da.

MKEak sortutako erakundeek funtsezko erronkei (pentsioak, hezkuntza, finantzaketa eta garapen teknologikoa) erantzuna hobetzen lagundu dute, eta inork ez du imajinatzen orain horiek gabeko etorkizunik. Eta inork ez dezala pentsa kooperatibismoaren lehen urteetan bakarrik sortu zirenik erakunde euskarriak. MONDRAGONek nazioartekotzearen alde egin zituen apustu estrategikoak erraztu egin ziren **MONDRAGON Internazionalaren** sorrerarekin eta merkatu interesgarri eta konplexuenetan zuen presentziarekin. Lankidetza honek nazioarteko abenturari hasiera ematea ahalbidetu zuen.

MONDRAGON Health martxan jartzeak COVID pandemiaren garaian MONDRAGON ingurunearen erantzun bikaina izan diren jarduerak bultzatzea ekarri zuen, maskarak fabrikatzea, txerto ultraizoztuak kontserbatzea... eta, ondorioz, kooperatibetako apustu estrategiko horiek bistaratu dira, barnean eta kanpoan.

Aipatu ditugun etorkizuneko erronkek, halaber, erronka horien gainean etengabe lan egingo duten eta berehalako fruituak ez dituzten erakunde zehatzak martxan jartzea eskatuko dute. Erakunde horiek martxan jartzeak apustu-gaitasuna eta lidergoa eskatzen ditu, baina baita apustuei epe laburrean eusten jakiteko ere. Oro har, ez gara ohartzen premia bati emandako erantzuna instituzionalizatzeak duen balioaz. Esperientziak erakutsi du MONDRAGONen, erakundea sortu ondoren, bizitza propioa hartzen duela eta, oro har, sortu zenean zeuden itxaropenen gainetik dagoela.

ERANTZUN KOOPERATIBOAREN OINARRIAK

- **Heziketa**
  - Trantsizioen egokitzea.
- **Enpresaren erreforma.**
  - Pertsonen ezagutzan oinarritutako kudeaketa-eredua, berrikuntza eta sormenera bideratuta.
- **Lan-harremanen erreforma eta pertsona-enpresa kontratua.**
  - Enpresa-proiektu partekatuaren eredu aurreratuak, ekarpen sortzaileak. Kudeaketa, emaitza eta erabaki estrategikoen parte hartzea eta kontrola.
- **Balioak, kultura eta ezagutzaren sorkuntza sustatzea.**
  - Elkartasun, ondasun komun, lankidetza, nazioartekotze eta europeismo balioak sustatzea.
- **Emakumeen rolaren garapena.**
  - Emakumezko lider gehiago sartzea, ikuspegi eta zuzendaritza-trebetasun berriak ekarriko dituztenak.
- **Gazteak kooperatibetan bultzatzea.**
  - Gazteen aldeko apustua.
- **Euskarri-erakundeen garapena.**

[30. GRAFIKOA]

5.6
MONDRAGON ETA TRANTSIZIO DIGITALARI BURUZ HAUSNARTZEN

Etorkizuna ez da ulertzen gure bizitzako arlo guztiak digitalizatu gabe.

Trantsizio digitala geldiezina da. **Etorkizuna ez da ulertzen gure bizitzako arlo guztiak digitalizatu gabe,** baina trantsizio hau bere konplexutasun osoan ulertzea komeni da. Lan honen helburua ez da etorkizun digitalaren inplikazio guztiak garatzea, baina gure buruan ideia batzuk izatea komeni da. Kevin Kellyk (14. eranskina) "The Inevitable" liburuan deskribatzen duenez.

- **Gauza berriak asmatzeko dugun trebetasunak gure buruan txertatzeko abiadura gainditzen du, aldaketaren azkartasunagatik. Twittearra ez zen existitzen duela urte batzuk, eta etiketa bat jarri behar izan zitzaion.**

- **Aldaketa guztiak ez dira ongi etorriak izango. Beti ezagututako industriak desagertu egingo dira beren negozio-eredu zaharrek ez dutelako funtzionatuko. Lan osoak eta bizimodua ateratzeko moduak desagertu egingo dira. Okupazio berriak sortuko dira eta modu desberdinean egingo dute aurrera, inbidiak eta desberdintasunak sortuz.**

- **Internet bat sortzea -sareen-sare bat mundu osoan- saihestezina zen, baina ez guk aukeratutako eredu espezifikoa. Komertziala izan zitekeen, doakoa izan beharrean, edo sistema nazionala nazioartekoa izan beharrean, edo sekretua, publikoa izan beharrean. Telefonia saihestezina zen, baina iPhone ez, lau gurpileko autoa saihestezina zen, baina SUVak ez. Bat-bateko mezularitza saihestezina zen, baina bost minuturo txiokatu ez.**

- **Joera horiek mantentzeak eta hedatzeak erronkak ekarriko dizkio lege-munduari, eta, gainera, mugen mugak gaindituko ditu, teknologiak ez baititu muga horiek.**

- **Larritasuna, gatazka eta nahasmena sortuko ditu, onura sinestezinekin batera.**

- **Mundu digitalean muturreko jauzi horri aurre egiten diogunean, gure lehen bultzada atzerapausoa ematea izan daiteke. Gelditzea, debekatzea, ukatzea edo erabiltzeko zailtasunak jartzea (musika kopiak eta film laburrak..).**

- **Ekidin ezin dena debekatzeak, porrot egiten du. Agian denbora batez balio du, baina luzera porrot egiten du eta kaltegarria da.**

- **Gure bizitzako aldaketa esanguratsu guztien erdigunean teknologia dago, nolabait teknologia gizateriaren azelaratzailea da.**

- **Amaierarik gabeko aldaketa hori da mundu modernoaren ardatza.**

- **Mundu digitalean, ezer ez da estatikoa edo finkoa, dena etortzekoa da.**

Kellyk aldaketa hori definitzen eta laburbiltzen du etengabeko ekintza hori adierazten duten 12 aditzekin, eta METATENDENTZIAK "saihestezinak" deitzen die, teknologiaren izaeran errotuta daudelako gizartearen izaeran baino gehiago. Ez dute banaka jarduten, eta horietako asko elkarri lotuta daude.

Garrantzitsua da lan honen helburuetarako nabarmentzea, **Kevin Kellyk** deitzen dion 12 Metatendentzia horietako bat:

- **PARTEKATU**

  Kultura digitalaren alderdi komunitarioak sakonak eta zabalak dira. Wikipedia hazten ari den kolektibismoaren adibide nabarmena da. Creative Commons-ek jendea bultzatzen du bere irudiak, testuak edo musika beste batzuek erabil ditzaten baimen handirik gabe. Bestela esanda, edukiak partekatzea da errebeldia berria.

  Garapen horiek guztiek "sozialismo" digitalerako mugimendua iradokitzen dute, mundu interkonektatu batek lagunduta.

  Ez gara duela urte batzuetako klase sozialismoaz ari. Sozialismo digitala izan daiteke berrikuntzarik berriena.

  Ekoizpen-baliabideak dituen jende multzo handi batek helburu komun baten alde lan egiten duenean eta beren produktuak elkarrekin partekatzen dituztenean, kosturik gabeko lanarekin laguntzen dutenean eta emaitzez zamarik gabe gozatzen dutenean, nahiko zentzuzkoa da "sozialismo berria" deitzea.

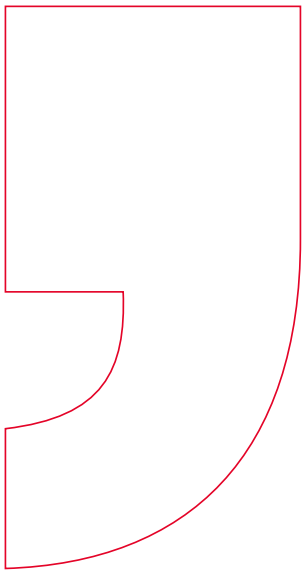
  Izan ere, futurologo batzuek sozialismo berriaren alderdi ekonomikoari deitu diote: Ekonomia Partekatua, partekatzea izango baita funtsezko moneta.

  Gizarte-ordena berria ez da izango, ez plangintza zentraleko komunismo klasikoa, ez merkatu librearen kaos nahasi eta desordenatua. Horren ordez, koordinazio publiko deszentralizatuak arazoak konpon ditzake eta komunismo eta kapitalismo hutsek ezin ditzaketen produktuak sor ditzake.

  Merkatuko mekanismoak eta merkatukoak ez direnak nahasten dituzten sistema hibridoak ez dira berriak. Hainbat hamarkadatan, ikertzaileek Italia iparraldeko eta euskal industria-kooperatibetako ekoizpen-metodo deszentralizatuak eta sozializatuak aztertu dituzte; horietan, bazkideek kudeatzaileak hautatzen dituzte

eta emaitzen banaketa mugatzen dute, Estatuaren kontrolik gabe. Baina kostu txikiko, bat-bateko eta edozein lekutako lankidetza iritsi izanak, ideia horiek beste errealitate batzuetara migratu ditu.

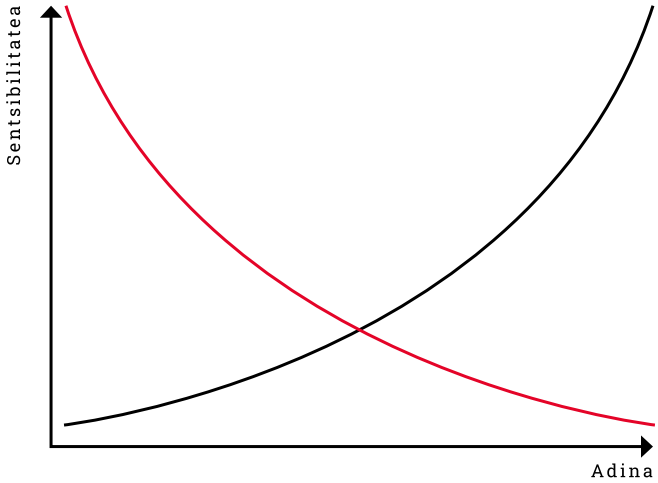
MONDRAGONek ez luke homologazio lanik egin behar merkatu librean lan egiten duten egungo enpresekin. Ez da konplexurik izan behar, beti bezala, bide bereizi bat jarraitzeko, gainera, mundua hirugarren bide bat bilatzen ari baita, teknologia digitalek sustatzen dutena. Munduak MONDRAGONen antza hartzea nahi du, eta horretaz jabetu behar dugu, nahiz eta harrokeria dela dirudi.



5.7 KOOPERATIBEN ADINA ETA SENTSIBILITATEEN BILAKAERA

Ikuspegi teorikotik, epe laburra eta luzea beti egon dira MONDRAGONeko kooperatiben erabakietan, baina ez dago zalantzarik urteak joan ahala, **sentsibilitateak** aldatuz joan direla. Bilakaera hori grafiko honetan (31. grafikoa) islatzen saiatu gera. Grafiko horri deitu diogu:

SENTSIBILITATEAREN AULKIA



[31. GRAFIKOA]
Iturria: Geuk egindakoa.

31. grafikoak, aulki itxurakoa, kooperatiben adina Balioa Sortzeko eta Balioa Banatzeko (soldata-sarrera, erretorno eta interes mailarekin zehaztua) sentsibilitateekin, erlazionatu nahi du. Adinak eta urteen joan-etorriak pertsonak eta erakundeak eraldatzen ditu, haien sentsibilitateak aldatuz.

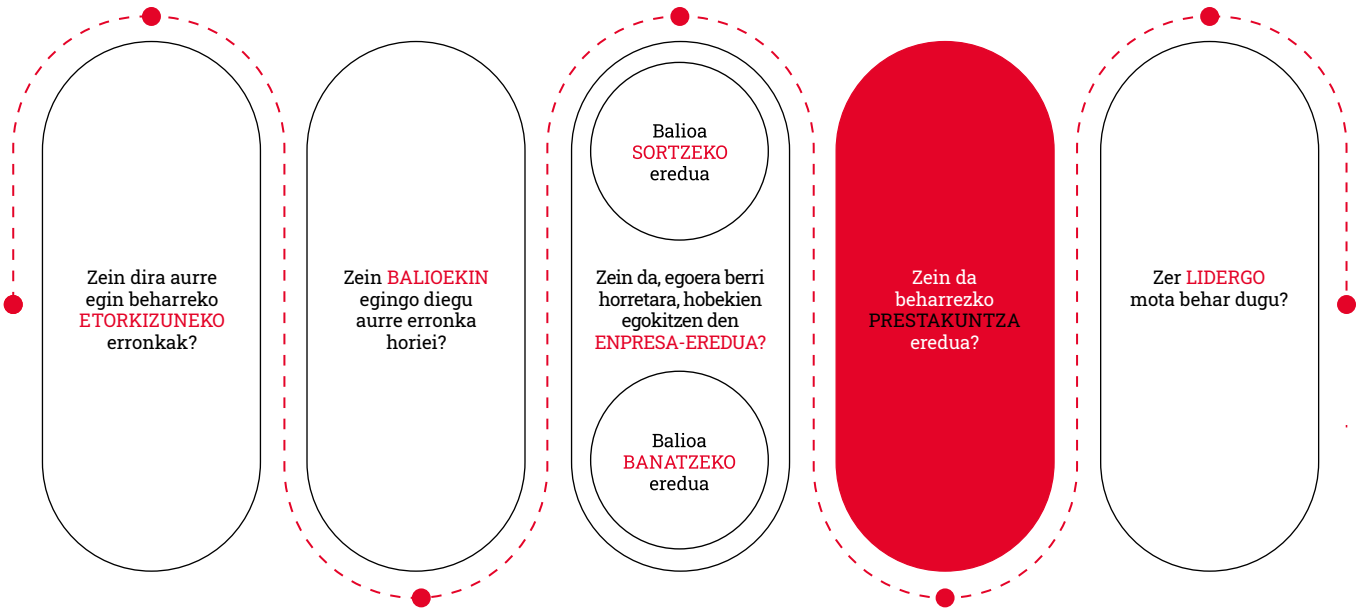
Gorriz egindako kurbak honako hau dakar: **ilusioa, konpromisoa, betebeharrak, arriskua, sortasuna, proiektu kolektiboa, epe luzea.**

Kurba beltzak esan nahi du **apatia, desapegoa, eskubideak, akomodazioa, egoismoa, interes indibiduala, epe motza.**

Proiektu kooperatibo bakoitza kurbaren zein puntutan dagoen jakiteak lagundu dezake proiektu hori bultzatzen, epe luzerako proiektu kolektiboa indartuko duten ilusio berriekin. Normalean, ez da oso zaila proiektu bakoitzaren kokapena grafikoan kokatzea, kooperatibako barne-elkarrizketen arrastoari jarraituz. Itzulkinetan (erretornoak), interesetan eta arrisku txikian zentratuta badaude, antzinakoa ez ezik, zaharrra ere izango den erakunde baten aurrean egongo gara (aurrerapen profesionalik eza, autoprestakuntzan eta ezagutzak eskuratzean deskuidua izatea, enpresa-kudeaketan parte-hartze txikia izatea eta balioen bizipen eskasa), eta horrek etorkizun zaila izango du. Alderantziz, kooperatibako zuzendaritza-taldeek eta errektoreek jarduera berriez, teknologia berriez, epe luzerako inbertsioez eta enpresan profil profesional berriak sartzeaz hitz egiten badute, kurba gorria biziberritzen ariko dira.

6. KOOPERATIBA-INGURUNEKO HEZIKETA

NOLA EGIN AURRERA PRESTAKUNTZAN?



[32. GRAFIKOA]

Behin eta berriz aipatu dugu **koherentziaren ideia**, lan osoan zehar - Balioak, Balioa sortzeko helburuak, Balioa banatzeko praktikak -, eta era berean, koherenteak izan behar dugu proiektu kooperatiboa garatzeko aukeratzen ditugun heziketa-ereduetan. Aurretik, gizartearen eta enpresa-garapenaren garrantzia azpimarratu dugu, bai eta liderrek eta inguruneak garapen horretan duten eginkizuna ere.

Heziketaren ideia nahita erabiltzen dugu. Norbaiti talentuaren kudeaketa edo giza kapitalaren garapena bezalako esamoldeak bezain eguneratua ez dela irudituko litzaioke. Baina agertoki kooperatiboan -eta ez kooperatiboan ere bai- funtsezkoa da ulertzea pertsonok hiru espazio ditugula gure heziketa lortzeko:

- **Familiaren esparrua,** non, batez ere, bizitzan zehar lagun izango ditugun balioak txertatzen diren. Lanaren eta elkartasunaren kulturaz hitz egiten genuenean, MONDRAGONeko kooperatibismoak bere inguruko familiek aurretik landutako balioak jaso dituela uler daiteke. MONDRAGONeko kooperatibetan sartzen zirenek hasierako heziketa hori zuten, eta horrek asko errazten zuen ondorengo garapena.

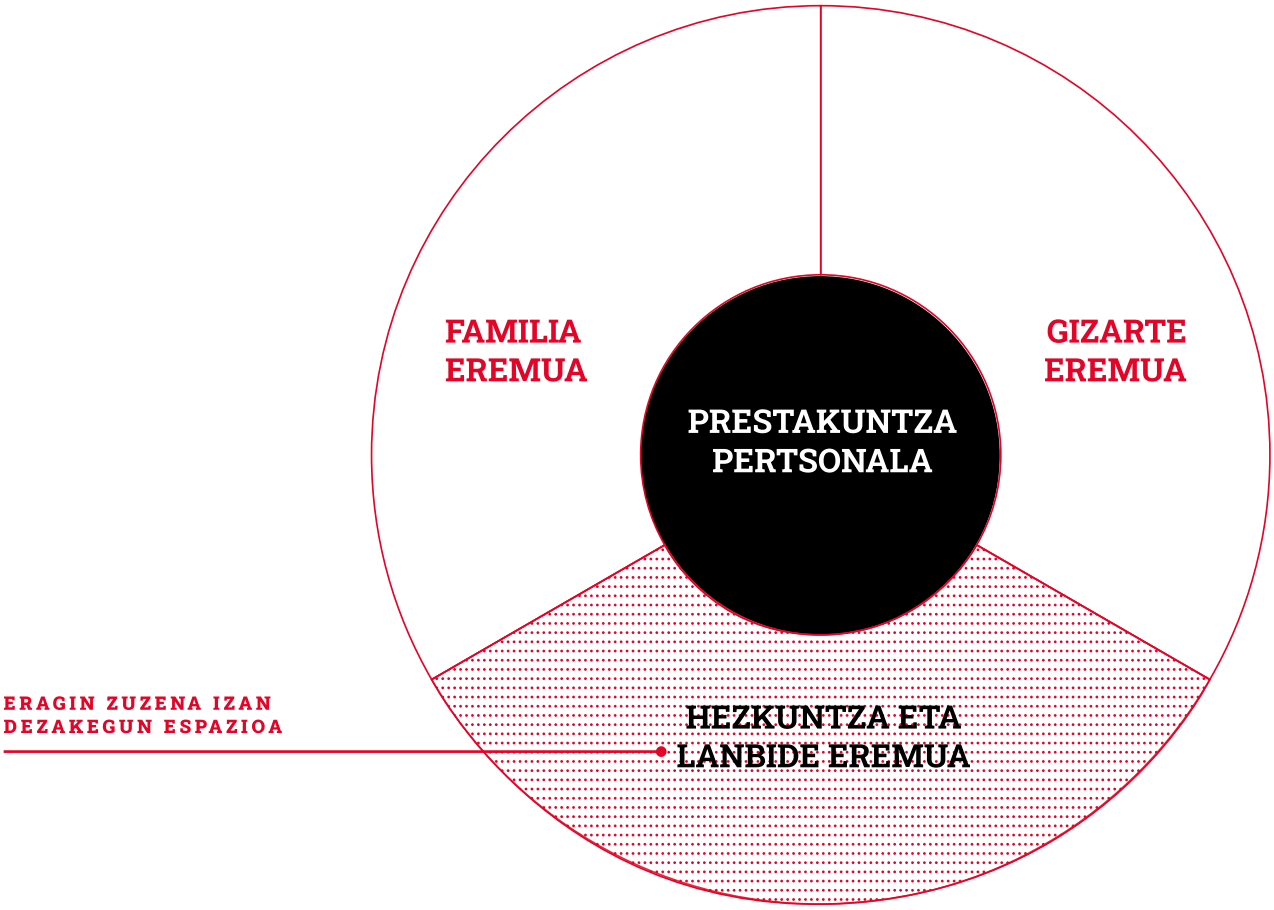
- **Gizarte-espazioa -** Hurbileko gizartea, herria, ezagutza pertsonala, elkarrizketa informalak, balioen indartzea erraztu duten elementuak izan dira, maila guztietako elkartasuna, helburu handinahiak bilatzeko lankidetza.

- Pertsonen gaitasunak hobetzen dituen **hezkuntza- eta lanbide-eremua.** Zaila da pentsatzea aurreko bi eremuetan heziketa egokia jaso ezean, talentuaren garapenak edo prestakuntza programarik onenak hasierako gabeziak zuzendu ahal izango lituzkeela.

"Komunitate batean jaiotzen gara, komunitatean, pertsona gisa, heldutasuna lortzen dugu. Komunitateak egiten gaitu, guk egiten dugu komunitatea. Pertsonak eta gizarteak elkar egiten dute prozesu zirkularrean. Eta orain, adi: komunitate bat eraikitzen laguntzeko borondate hori da, balioen jatorria".

Joxe Azurmendi
(15. eranskina)

KOOPERATIBISTA HAINBAT ESPAZIOTAN TREBATZEN DA



[33. GRAFIKOA]

Familia eta gizarte balioak MONDRAGONeko jaiotzan eta hazkundean duten eragina da, beti, azaltzen zailena mundu osoko pertsonei MONDRAGONeko garapenaren arrazoiak ezagutzera datozenean.

MONDRAGONeko esperientziaren hasieratik, Arizmendiarrietak bultzatuta, garrantzi handia eman zitzaion Hezkuntza Integralari, giza dimentsio guztiak garatu behar baitzituen. Lanarekin lotutako dimentsio teknikoaz hitz egiten zen, ezinbestekoa baita eraginkortasunaren, errendimenduaren eta aurrerapen berrien ikuspegitik. Eta dimentsio etiko, sozial eta espiritualarena, errealitate berri bat sortzeak pertsonen eta komunitatearen inguruko ideiak eta balioak aldatzea eskatzen baitzuen.

NOLA EGIN AURRERA KOOPERATIBEN LANBIDE EDO BARNE EREMUKO PRESTAKUNTZAN?

- MONDRAGONeko kooperatibak bereizi egin behar dira **beren printzipio eta balioen** bizipenean. Kontua ez da idatziz izatea eta noizean behin begiratzea. Ez da genetikoa (ez da kooperatibista jaiotzen, egin egiten da), eta koherentzia eskatzen du kooperatibaren dokumentu guztietan jasotako balioen eta egunerokoan aplikatu eta bizitakoen artean, **inkoherentziak zinismoa eta desengainua sortzen baititu pertsonengan.**

  Ildo estrategiko hori, prestakuntza-eredu espezifiko batean sartuta egonik, MONDRAGON Korporazioak gidatu, monitorizatu eta urratsa markatu behar du. Ziur aski, ekintza masiboak beharko dira mikro learning bezalako tresnekin, formatu berriekin (bideoak, podcastak, blogak...), belaunaldi berriek ikasteko eta harremanetan jartzeko duten moduarekin hurbilago daudenak. **Edukia helmugara iristea lortzeko, kontinenteak - transmititzeko modua - erakargarria izan behar du.** Oso zaila izango da aurrez aurreko saioekin eta barne dinamikekin bakarrik egitea.

- Kooperatibistak, etorkizuneko erronkek eskatuko dituzten kudeaketa-, merkatu- eta teknologia-eskakizunetan trebatuz. Eta amaigabeko prozesua da, eta etengabe egokitu beharko da. Long life learning edo bizitza osoko prestakuntza da.

  World Economic Forumak, 34. grafikoan agertzen diren moduan, egungo ingurunean beharrezkoak diren trebetasunak eta 2015etik izan duten bilakaera jasotzen ditu.

TOP 10 SKILLS

In 2020	In 2015
1. Complex Problem solving	**1.** Complex Problem Solving
2. Critical Thinking	**2.** Coordinating with Others
3. Creativity	**3.** People Management
4. People Management	**4.** Critical Thinking
5. Coordinating with Others	**5.** Negotiation
6. Emotional Intelligence	**6.** Quality control
7. Judgment and Decision Making	**7.** Service orientation
8. Service Orientation	**8.** Judgment and decision making
9. Negotiation	**9.** Active listening
10. Cognitive flexibility	**10.** Creativity

[34. GRAFIKOA]
Iturria: Future of Jobs Report. World Economic Forum.

Deloittek egindako Giza Kapitalaren joerak 2016 azterlanaren ondorioetako batean, gazteenek kudeaketa joerei dagokienez eta, bereziki, prestakuntzari dagokionez duten aginduzko gaitasuna, azpimarratzen da; izan ere, arlo horretan, **beren neurrira egindako eskaintza bat eskatzen dute, non beraiek izango diren zentroa eta non, nola eta noiz prestatu erabaki ahal izango duten.**

Ez da erraza ondorio horiek interpretatzea prestakuntza prozesua proposamen orokorretan eta pertsona guztientzako programa estandarretan oinarrituta daudenean.

- Gainera, eta modu oso espezifikoan, gaur egungo desberdintasun iturri handienetako bat ezabatzeko lan egin beharko da: **eten digitala**, belaunaldiak eta gizarte mailak zatitzen ari dena eta COVID delakoak sortutako krisi egoerei erantzun berriak ematea zailtzen duena. Eten digitalaren kontzeptua zentzu zabalean ulertu beharko da, adimen artifiziala bezalako ideiak txertatzeko, datozen urteetan protagonismo handia izango baitute. Kooperatibista guztientzako eskumen berriak ate joka ari dira, eta aitzindariak izan behar dugu, beste behin ere, eta aurrea hartu erakunde publikoek proposatzen dituzten ekintzei.

ESPARRU PROFESIONALEAN ETA HEZITZAILEAN AURRERA EGITEKO AUKERA

[35. GRAFIKOA]

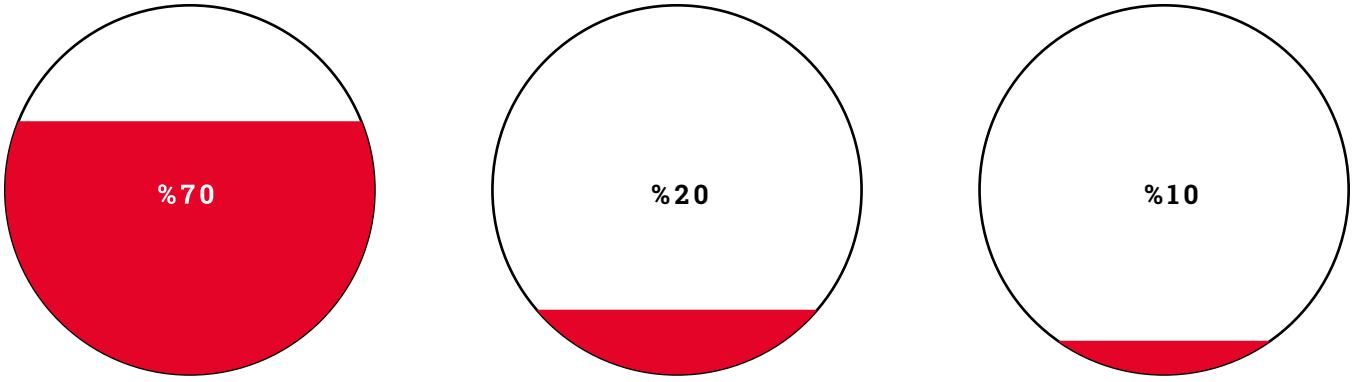
Prestakuntza eredua

Lan honen helburua ez da aipatu ditugun ideietan aurrera egiteko proposamen espezifikorik ezartzea, baina ezarri nahi den edozein ereduk kooperatibisten belaunaldi berrietan, pertsona horiek eskuratutako ikaskuntza moduetan eta landu beharreko edukietan, pentsatu behar du.

Bestalde, ezarri nahi den eredu orok, kooperatibako zuzendaritza taldearen erabateko babesa eta inplikazioa izan beharko du. Ez du balio prozesu hau azpikontratatzeak eta kanpoko aholkulariek kooperatibistak prestatzea pentsatzeak. Laguntzak beharrezkoak dira, baina funtsezkoa da kooperatibako organo gorenak horretan inplikatzea. Ondoren, kooperatibista batzuek azaldu ditugun balioekin koherenteak diren erabakiak hartzen ez dituztelako kexatzea, basamortuan negar egitea da. **Prestakuntza prozesuak kritikoak dira kooperatiba osasuntsu bat garatzeko.**

Kanpoko eredu batzuk aztertzea lagun dezake, ideia horiek praktikan jartzeko orduan. **Erreferentzia gisa,** 70-20-10 deiturikoaz hitz egin dezakegu. 36. grafikoan jasotzen dugu, eta mundu osoan erabiltzen da ikaskuntza programa eraginkorrak diseinatzeko gida orokor gisa.

70-20-10 EREDUA



ESPERIENTZIAZKO IKASKUNTZA

- Aurkezpenak.
- Beste pertsona batzuk behatzea.
- Lanpostuen errotazioa.
- Eguneroko jarduerak.
- Proiektu eta zeregin berriak.
- Arazoak konpontzea.

INTERAKZIO SOZIALA

- Coaching eta mentoring.
- Feedback.
- Eztabaida taldeak.
- Talde lana.
- Elkarte profesionalak.

IKASKUNTZA FORMALA

- Barne ikastaroak.
- Kanpo ikastaroak.
- Ikaskuntza tailerrak.
- Mintegiak.
- Hitzaldiak.
- Irakurketak.

[36. GRAFIKOA]
Iturria:Criteria.

Ikaskuntza formala

Ikaskuntza eraginkorra esperientziaren, azalpenaren eta hezkuntzaren bidez gertatzen da. Ereduak, pentsamolde eta ikaskuntza-praktika bati forma eman nahi dio, hizlari/entzule eredu tradizionala gainditu eta ikaskuntza konbinatua lortzeko.

Tentagarria izan daiteke ikaskuntza formalean zentratzea: programetan eta e-learningean gertatzen den ikaskuntzan. Izan ere, ereduaren '10 ' horretan eraikitzen dituzte pertsonek ikaskuntza sozial eta esperientzialerako oinarri kritikoak. Hala ere, 70:20:10 eredua ikaskuntzaren diseinuan aplikatzeak esan nahi du ikasleak '20rako 'eta '70erako' prestatu behar ditugula.

Ikasleak lanean ikasteko presta ditzakegu, oraindik "gelan" dauden bitartean, testuinguruan kokatutako ezagutzen aplikazioa eta trebetasunen praktika integratuz, ikaskuntza lantokira transferitzea errazteko.

Ikaskideekiko harremanak sustatuz gero, pertsonak elkarri laguntzera animatuko dira, ikaskuntzako ekitaldi formalen ondoren.

Harremanak landu eta sakondu daitezke lankidetza eta talde-lana barne hartzen dituzten esperientzien bidez, eta ikaskuntzarako eta eztabaida partekatuetarako aukera erregularrak ematen dituzte.

Instrukzio-diseinu eraginkorrak beti kontuan hartzen ditu ikaskuntzaren ondorengo aukerak. Ikaskuntza formalak oinarriak eman ditzake, baina esperientzien eta interakzio sozialen bidez, ikaskuntza integratu, malgutu, finkatu eta zabaldu egiten da.

Esperientzian oinarritutako ikaskuntza

Esperientzien ikaskuntza errazteko, prestakuntza-prozesuaren diseinatzaileek honako hauek egin ditzakete:

- Funtsezko edukiak, iradokizunak eta prozesuak lantzeko erreferentzia azkarreko gidak ematea.
- Laneko jarduera praktikoak nork bere erritmoan eta ikaskuntza-erreferentzia gehiagorekin.
- Esperientzia praktikoak hainbat testuingurutan.

Ikaskuntza soziala

Ikaskuntza soziala errazteko:

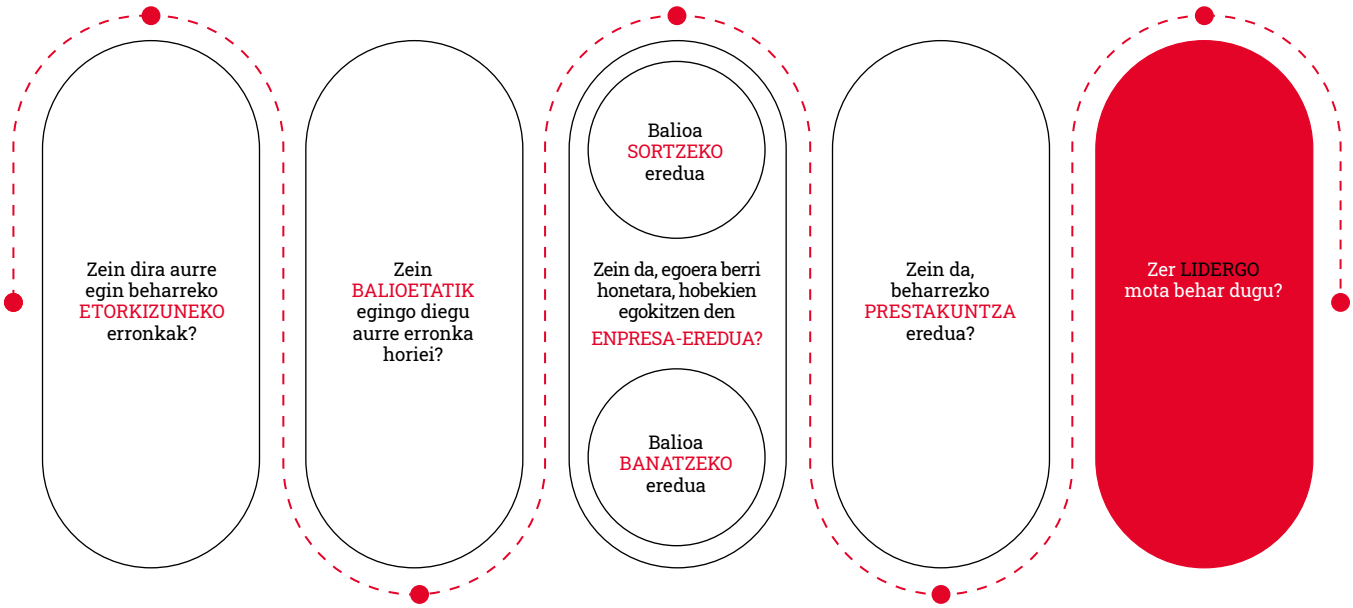
- Mentoring eta coaching tresnak erabiltzeaz gain (MONDRAGONek bere inguruan dituen baliabide guztiak aprobetxatuz. Lan horretan, jardunean ez dauden kooperatibistek zeregin garrantzitsua izan dezakete), 'lagun-sistema' bat indartzea, non pertsonek elkarri laguntzen dioten eta beren esperientziak eztabaidatzen dituzten, ikaskuntza-ekitaldi formaletatik harago. Urteetan zehar, MONDRAGONeko prestakuntza-ekitaldi formaletan parte hartu duten pertsonek harreman-zirkulu oso interesgarriak izan dituzte. Gertaera formalek harreman informal asko sortzeko balio izan dute.
- Enpresa askok erabiltzen ari diren "Buddy" irudia (sartzen diren pertsonen garapenerako izendatutako pertsona bat definitzen duen ingelesezko hitza), kooperatiben balioak barneratzeko, aukera ematen dio edozein erakundetan sartzen den pertsonari, eta euskarri eta orientazio orokor gisa balio dio.

Prestakuntzari buruzko bloke hau amaitzeko, komenigarria litzateke enpresetan duen garrantzia errepikatzea - aipatutakotik asko balio du edozein enpresa motatarako -, baina kooperatiba garapenaren oinarrizko kapitulua da.

"LEHENENGO KOOPERATIBISTAK ETA GERO KOOPERATIBAK".

J.M. Arizmendiarrieta.

7. LIDERGO KOOPERATIBOA



[37. GRAFIKOA]

Aldez aurretik egin beharreko galdera bat dago kooperatiba-enpresetan: nork gidatzen ditu? Kontseilu Errektorea al da? Zuzendari nagusia ala gerentea eta haren zuzendaritza-taldea al dira? Batzar Nagusia al da? Zenbat lider behar ditugu kooperatibetan?

Argi dago **Batzar Nagusia** kooperatibaren organo gorena dela eta azken erabaki garrantzitsuenak hartzen dituela kooperatibak bere gain hartutako printzipioen eta onartzeko edo berresteko aldizka aurkezten zaizkion erabakien arteko koherentziari eusteko, baina ez dago bere zereginean kooperatiba enpresaren kudeaketan aktiboki esku hartzea. Kooperatiben kanpotik, sarritan, karikaturizatu egin da kooperatiba-batzarren funtzionamendua, eta erabakiak hartzeko prozesua moteltzen duen erakundetzat definitu da, baina, MONDRAGONeko esperientzia kooperatiboan, hori ez da errealitate bat izan.

Kontseilu Errektoreak, Batzar Nagusiak aukeratutako organoak, eginkizun aktiboagoa du, eta negozio kooperatiboen funtzionamendutik eta horiek garatzeak dakartzan erabakietatik gertuago dago. Bere funtsezko erabakietako bat, Kooperatibako zuzendari nagusia aukeratzea da, eta enpresa garapenerako proposamenak (Plan Estrategikoak eta Kudeaketa Planak) eta Zuzendari Nagusiak bere taldearekin batera aurkezten dizkion erabaki garrantzitsuak onartu behar ditu.

Giltzarria dirudi::

- Kideek (Errektoreek) "proiektu partekatuaren" ideia argia izatea, dilema estrategikoak adosteko epe labur eta luzearen artean, interes indibidualen eta komunitarioen artean, jarraitutasunaren eta aldaketaren artean.

- Kudeatzaileak hautatzen jakitea, lanbide-gaitasunez gain, kooperatiba-balioekin enpatia izatea, lidergo egokia garatu ahal izateko.

- Kooperatibisten ordezkari gisa, beren gain hartzen badute proiektu kooperatiboaren garapenari buruz, bazkideen artean irizpidea sortzeko betebeharra, eta irizpide hori proiektu bateko kide izatearen konfiantza eta zentzua ematen duen informazio-sistema garden batean, oinarritzen badute.

MONDRAGONen esperientziak erakutsi du zein garrantzitsua den kooperatibaren garapen egokirako, Errektore Kontseiluak eta, batez ere, **Presidenteak, Zuzendari Nagusiarekin** duen sintonia . Bakoitzak kooperatiban duen zeregina behar bezala ulertzeak gaizkiulertu asko saihesten ditu. **Kontseilu Errektorea eta bere Presidentea ez dira aukeratu kooperatibaren enpresa-bizitza kudeatzeko, ezta Zuzendari Nagusia ere organo sozialen hautaketan eta funtzionamenduan parte hartzeko.**

Zuzendari Nagusiak, zuzendaritza-taldearekin batera, Kontseilu Errektorearen esku uzten du lan honetan zirriborratzen saiatu garen **enpresa-proiektuaren garapena**. Pertsona hori aukeratzea da, ziurrenik, Kontseilu Errektoreak hartu behar duen erabakirik garrantzitsuena (hori azpimarratzen zuen Alfonso Gorroñogoitiak, Arrasateko kooperatibismoaren aitzindarietako bat izan zenak); izan ere, kooperatibaren etorkizuna funtzionatzeko, pentsatzeko eta sentitzeko moduak markatuko duelako.

Koherentzia, berriz ere, lider kooperatiboak aukeratzeko eta garatzeko orientazioa da. Oraingoan, kooperatibetako zuzendaritzetan pentsatzen ari gara, nahiz eta ideia asko oso aplikagarriak izan daitezkeen errektoreentzat eta presidenteentzat.

Nolabaiteko ordena mentalak beti laguntzen du gogoetan, aukeratu eta garatu ahal izateko. Eskatu beharko genukeena, laburbilduz:

1. Kooperatiben munduarekin bere familia- eta gizarte-esparrutik transmititutako **oinarrizko balioak** partekatzen dituena. Zaila da eremu profesionalean soilik aldatzea pertsonarengan errotutako sinesmenak. Ez dugu pentsatu behar, inolaz ere, kooperatibako liderrek Arrasatetik oso gertu dagoen eremu batetik bakarrik irten behar dutenik. MONDRAGONeko kooperatibek beren balioak landu dituzten eta, enpresa eta gizarte proiektuak partekatu dituzten eremu geografikoetan, bestelako lidergoei ere bide eman behar die.

2. Bere garapen profesionala eta pertsonala beste **lider kontrastatu** batzuekin lotuta egon izana, eta horietatik pertsonekin harremanak izaten, erabakiak hartzen, partekatzen, lankidetzan aritzen eta entzuten ikasi izana. Portaeretan arreta ematea da garapen pertsonal egokia lortzeko biderik onena.

3. **Harremanetarako gaitasuna eta egonkortasun emozionala.** Zentzu handia.

4. **Sormena eta erresilientzia** (egoerarik txarrenetatik indarberrituta irteteko gaitasuna). MONDRAGONeko kooperatibismoaren 70 urteko historiak sormen handia eta eusteko gaitasuna behar izan ditu, betiere etorkizun hobe baten alde eginez.

5. **Apaltasuna eta lanerako gaitasuna**. Kooperatibamundua ez da inoiz ondo moldatu arrakasta profesional jakin baten ondorioz egoa gehiegi hazi zaien pertsonekin. Lidergo kooperatiboak ibilbide luzekoa izan behar du, eta arrakastak eta porrotak bide horren parte dira.

6. **Pertsonei eta munduari irekiak.** Kooperatiben liderren bizitza hurbilen dauden pertsonen eta urrutien dauden merkatuen artean mugitzen da. Ez du balio kanpoko espazioan etengabe bizitzeak, barne-harremanak beste pertsona batzuen esku utzita, ez eta munduko kontuak bestei pasatu eta barne-eztabaida eta liskar txikietan itota egoteak.

7. **Integratzaileak.** Lan honetan zehar, lider kooperatibo on batek bere buruan txertatu beharko lituzkeen kontzeptuak garatzen saiatu gara. Batzuk gai izango dira horretarako, eta beste batzuei, berriz, gogoeta batzuk alferrikakoak irudituko zaizkie. Lidergo kooperatiboaren paketea nekez bereiz daiteke. Ez du balio gehien gustatzen zaidana egitea eta gainerakoetatik oinpuntetan pasatzea. Liderrak oso agerikoak dira, eta kooperatibetako pertsonak portaera guztiak begiratzen egoten dira.

8. **Bi eskuekin jolasten dakitenak.** Beharrezkoa da lidergo-gaitasuna izatea epe laburreko egoera zailei aurre egiteko edo, besterik gabe, **enpresabikaintasuneko** estrategia eraginkor bat garatzeko (onenak izatea erabaki dugun horretan), eta, bestalde, **estrategikoki pentsatzea epe luzeko etorkizunean**, erabaki ausartak hartuz eta kooperatibaren barne-inertziei aurre eginez.

   Ez dute balio kostuak murriztu eta, etorkizuneko inbertsioak jaisten dituzten liderrek, gauza bera egiten jarraitzeko, fisikoki eta estrategikoki, ez eta kooperatibako pertsonen etorkizuna hipotekatuko duten liderrek ere, erabaki oso arriskutsuak hartuta. Oreka zaila da eta kooperatibako lider on batek, kudeatzeko gai izan behar du.

Zer ezaugarri eskatu eta lan egin?

- **Balio kooperatiboak izatea.**
- **Kontrastatutako liderrekin ikasia.**
- **Harremanetarako gaitasuna eta egonkortasun emozionala.**
- **Sormena eta erresilientzia.**
- **Apaltasuna eta lanerako gaitasuna.**
- **Pertsonei eta munduari irekiak.**
- **Integratzaileak.**
- **Esku biekin jolasten duenak.**

Argi dago aipatutako elementuetako batzuk konpetentziak garatzeko programa egoki baten bidez landu daitezkeela, eta MONDRAGONek erantzun bat eman die **Otalorako Zuzendaritza eta Kooperatiba Garapenerako Zentroko** bere programekin, baina kritikoa da zuzendaritza-funtzioetarako pertsonak behar bezala aukeratu izana.

Zoritxarrez, kooperatiba batzuek hobeto barkatu diete zuzendariei balio kooperatiboen aplikazioan dauden hutsuneak eta jokabide txarrak, lorpen ekonomikoak ez lortzea baino.

Beste era batera esanda, hobe da jokabide kooperatibo zalantzagarria baina arrakasta ekonomikoa duen zuzendari bat, kontrakoa baino, eta hori aurrekari oso txarra da etorkizunerako. Zailtasun ekonomikoko uneak iristen direnean, beti iristen direnak bestalde, portaera kooperatiboak ahaztu egin dira, entrenatu ez dituztelako, eta erantzunak konplikatuagoak dira.

Komenigarria litzateke argi eta garbi adieraztea **lidergoa ez dela amaitzen gidari eta zuzendari zerrenda nagusietan -zuzendariekin eta errektoreekin-**. Erakundean zehar liderren sareak sortu behar dira, orainak eta etorkizunak aurrean jartzen dizkiguten erronkei erantzuteko. Kooperatiba, tamainaz handitzen denean eta konplexuagoa bihurtzen denean, funtsezkoa da lidergo horien zeregina.

Juan Mari Uzkudunek asko sakontzen du gai honetan, bere- **Un directivo de los nuestros** (16. eranskina)- lanean. Bertan, edozein enpresatako zuzendariarekin edo liderrarekin lotutako hainbat kontzeptu garatzen ditu, kooperatiben munduan egindako ibilbide luzearen emaitza dena eta hemen jasotako zati labur horiek osatzeko irakurtzea gomendatzen duguna.

Un directivo de los nuestros.
Juan Mari Uzkudun
(16. eranskina)

8. BERRIKUNTZA ETA EKINTZAILETZA MONDRAGONEN. HISTORIA ETA ETORKIZUNA.

Orain arte deskribatutako ia ezer ez zegoen Arrasaten, XX. mendeko 50eko hamarkadan. MKE, etengabeko berrikuntza izan da, deskribatzen saiatuko garen eremu guztietan (produktua, zerbitzua, kudeaketa eta antolaketa-ereduak, gobernantza...).

Egin dezakegun lehen galdera da: non berritu? Garatu dugun lanaren esparruan, berrikuntzak bloke guztietan egon daitezke eta egon behar dute. Norbaitek pentsa lezake etortzeko dagoena ezin dela aldatu eta, segur aski, hein handi batean hala izango da, baina MONDRAGONeko esperientziak erakutsi du, etorkizuneko eragina, gertuko gizartean, asko aldatu daitekeela.

MKEko **Berrikuntzaren eta Ekintzailetzaren** historiaren kontakizun txiki bat lagungarria izan daiteke etorkizuneko helburu berriak ezartzeko, kooperatibisten belaunaldi berriei ikuspegia emateko eta ekintzailetzaren ideia MONDRAGONeko kooperatiben inguruan 50 urte baino gehiagoz garatu den kooperatibismo-eredura lotzeko. Arrasateko kooperatibismoa ez zen posible izango ekintzailetzaren bultzada garrantzitsurik gabe, enpresarena zein gizartearena.

Beraz, funtsezkoa da ulertzea kooperatibismo horrek garatu dituen ekintzailetza-moduak, ekintzailetza-lan hori erraztu edo zaildu duten elementuak eta etorkizuneko erronkak eta beharrak definitzen joatea ikuspegi eguneratuago eta, batzuetan, teorikoago batetik.

Adierazi beharko genuke kooperatiben munduko ekintzailetzak beti izan duela negozio edo enpresa jakin bat sustatzea baino ikusmolde zabalagoa. Kooperatibek ekintzaile globalak izatea nahi izan dute, enpresa berriak bilatuz, gizarte-erakunde berriak sortuz, ikerketa eta prestakuntza egiturak bultzatuz eta hurbileko gizartea eraldatu nahi zuten gizarte-jarduera askotan, aktiboki sartuz.

Ekintzailetza historia bat

Historia 1948an hasi zen - Espainiako gerraostean - Arrasaten - Garai hartan 15.000 pertsonako herri bat eta prestakuntza maila baxuko, langabeziako eta desberdintasun sozial garrantzitsuko giroarekin.

Une horretan, ekintzaile handi baten irudia sortzen da - Jose Maria Arizmendiarreta -, pentsamendu nagusiaz bestelako modu batean pentsatzen hasten dena eta, are garrantzitsuagoa dena, irmoki sinesten zituen ideiak aktibatzen dituena.

Hezkuntza, etorkizuneko edozein garapenetarako, funtsezko elementuetako bat zela ulertuta, lehen Lanbide Eskola jarri zuen abian. Urteen joanean, eta pertsona eta espiritu ekintzailez betetako historia berezi batekin, Mondragon Unibertsitatea izatera iritsi dena. Hasierako asmo diskretuko ekintzailetza zen eta egunez egun, asmo handiagoko helburuak jarri zaizkio.

Garai hartako egoerari bigarren erantzun bat eman zitzaion: **lanpostu berriak** sortuz, ULGOR 1956an kaleratu baitzen. Baina enpresa industrialak martxan jartzeko ez zen nahikoa Arizmendiarrietaren indar eta bultzada bakarrarekin. Lan berriak bere gain hartuko zituzten ekintzaile berriak behar ziren, eta talde berri bat sortu zen, ondorengo ekintzailetza-etapa luze bati eusten ziona: Ormaechea. Gorroñogoitia, Usatorre, Larrañaga... eta baita ere, gauzak aldatzeko eta bestelako etorkizun bat sortzeko irrikaz zeuden pertsonak oinarri hartuta.

Lehen urrats horien funtsezko ezaugarri bat, MONDRAGONen ondorengo historia osoa markatu duena, arazo sozialei emandako erantzuna izan zen. Hasiera-hasieratik, gizarte aberatsagoa eta justuagoa sortu nahi izan zen, eta ez pertsona aberatsen, baina sozialki bidegabeagoa, gizarte bati kontrajarrita eta une horretan **Kooperatibaren** ideia sortu zen. Hasiera batean, kooperatibaren forma juridikoa arrunt bat hartu zuten eta lehen ekintzaile haien nahiei, hasteko erantzun bat eman ziena, baina urteak igaro ahala, gai izan ziren hura modelatzen, hobetzen eta modu erabakigarrian eragina izaten kooperatiba-sozietateen lege berrietan.

Enpresa-sustapenaren abentura abian jartzen da, eta gaur egun sustatzaile guztiek dituzten zailtasunak sortzen dira, elementu materialak -eraikinak, tailerrak, makinak-, funtzio bakoitzerako pertsona egokiak -ekoizpenerako, merkataritzarako, erosketetarako-, eta batez ere, denbora gutxiren buruan, **finantzaketaren arazoak**. Garai hartako finantza-erakundeak, eta oraingoak, gutxi fidatzen ziren ilusio handiko gazteez, esperientzia laburrekoak eta babes gutxi zutenak. Finantzaketa egokirik ezak, izugarri zailtzen zuen proiektuen edozein garapen.

Gaitz handiei, erremedio handiak Arizmendiarrietaren hasierako bultzadarekin, sustatzen ari ziren proiektuak finantzatzen lagunduko zuen finantza-erakunde berri bat - **Lan Kide Aurrezkia** - eraikitzeko ideia sortu zen. Ekintzailetza ideia ez zen tailer edo enpresa berriak sortzera mugatzen, jarduera-mundu zabal bat hartzen zuen bere baitan. **Ekintzailetzaren birusa** piztu zen pertsona horiengan, eta ez zirudien ezer ezinezkoa zenik.

Kooperatibista izatea erabaki zuten pertsonak garai hartako Gizarte Segurantzako Erregimenean afiliatu ziren hasiera batean, harik eta 1959ko ekainaren 30ean ministro-agindu bat jaso zuten arte, eta horren bidez, handik kanpo utzi zituzten, ez baitziren soilik langileak, baizik eta langileak eta jabeak aldi berean.

Ondorioz, egun batetik bestera, inolako gizarte-babesik gabe geratu ziren (pentsioak, osasun-estaldura), eta horren ondorioz, gizarte-estaldura **integraleko eredu propioa** sortu zuten, kooperatiben berezko balioak islatuz (mutualismoa, elkartasuna, erantzukidetasuna eta demokrazia ordezkatzailea). Hau da, munduan estaldura bakarra duen sistema integralaz hornitzeko aukera bihurtu zuten premia.

MONDRAGONeko esperientzia kooperatiboaren hasieratik, **eskualde-garapenaren ideia** oso barneratuta zegoen, eta are gehiago Lan Kide Aurrezkia sortu ondoren, inguru zabal batean funtsak biltzen baitzituen. Beraz, gizarteari itzuli behar zitzaion, lanpostuak sortuz, Lan Kide Aurrezkian jartzen zuen konfiantza. Horrela, kooperatiben mugimendua garatzeko garai oso aktiboa hasi zen Euskadin, eta enpresa-jarduera ugari bultzatu ziren, batez ere industria-jarduerak. Ekintzailetza berriek, gai ziren pertsonak eskatzen zuten negozioak kudeatzeko eta une hartan Lan Kide Aurrezkiak ematen zuen finantza-euskarria. Negozio berrien sustapenerako eta euskarrirako egitura espezifiko bat sortu zen **-LKS-, gerora zerbitzu profesionalen enpresa** indartsu baten hazia izan zena.

Sustatzaileen ezagutzatik, patenteen erosketatik eta kanpoko ezagutzatik, lehen urteetan, atera eta bizi izan ziren negozio asko mehatxupean zeuden, **teknologia egokirik ezean**. Apustu teknologiko bat egin behar zen erdipurdikotasunetik ateratzeko eta posizio lehiakorra hobetzeko, eta une jakin batean -1974an- lehen zentro teknologikoaren sorrera sustatzen da -**Ikerlan** -. Urteen poderioz, zentro teknologikoen sare baten ernamuina izan da, eta uste osoa dugu I+Gn apustu egokirik egin gabe nekez lehia zitekeela behar bezala mundu zabalean.

Baina garapenak erronka berriak zekartzan, **kudeatzaile onak** behar ziren ideiak aurrera eramateko. Ezagutza berriak, hizkuntza berriak eta kanpoko pertsonak errekrutatzeko zailtasun ugari. Erantzuna bestelakoa izan zen: **Otalora** sortu zen, zuzendari kooperatiboak prestatzeko zentro gisa. Zuzendari onen falta, muga bat zen, eta horrek asko geldiaraz zezakeen enpresa-garapena.

Enpresa-efizientzia hobetzea garrantzi handiko beste erronka bat zen; beharrezkoa zen enpresak ahalik eta zorroztasun handienarekin kudeatzea nazioarteko lehiari aurre egiteko, eta kooperatibak AENORen sustapenean eta EFQMren kudeaketa-ereduen ezarpenean egon ziren. Onenak izan behar zuten kudeaketan.

Baina orain munduan egon behar zen, eta ez bakarrik Euskadiko txoko txiki batean, eta **globalizazioaren erronkari** aurre egin behar izan zitzaion. Kooperatibak aitzindariak izan ziren ulertzen hurbileko merkatuak ezin izango zuela etengabe jaten ematen jarraitu. Modu serioan kokatu beharra zegoen, indarrez garatzen ari ziren herrialdeetan, eta munduko hainbat lekutan fabrikak eta bulegoak irekitzea bultzatu zen.

Historia labur horrek erakusten du, ideia argiekin eta pertsona ekintzaileekin zailtasun gutxi daudela gaindiezinak, baina beharrezkoa dela **ekintzailetzaren sua etengabe piztuta mantentzea**; izan ere, erronka berriak gainditzeko, ezinbestekoa izango da bizi izandako urteetako espiritua berreskuratzea. Ezin zaio errua inguruneari botatzen jarraitu, ezer ez egitea justifikatzeko.

Garapen horren guztiaren funtsezko elementua da jarrerei buruz hitz egitea. Prozesu hori **apaltasunetik eta inguruko gizartearekiko enpatiatik** abiatu eta bultzatu zen. Alderdi hori gutxitan adierazten da, eta beharrezkoa da hori egitea, harrokeria indibiduala edo kolektiboa erraz agertzen baita proiektu desberdinek arrakasta maila desberdina dutenean.

Nola ulertu ekintzailetza gaur egun?

BERRIKUNTZA, PROAKTIBITATEA ETA ARRISKUA.

Montrealgo HECko Danny Miller irakasleak artikulu bat argitaratu zuen 1983an, ekintzailetzaren formula laburbiltzeko, eta adierazi zuen **erakunde baten ekintzailetza-gaitasuna hiru faktoreren batuketaren emaitza zela: gaitasun berritzailea, proaktibitatea eta arriskuak hartzea.**

Identifikatutako lehen faktoreari dagokionez, **Berrikuntza** teknologikoak sortzeko beharra azpimarratu dugu lan honetan, garapen teknologikoa eta lan horretarako finantza-baliabide gehiago esleitzea azpimarratuz. Ezagutza teknologiko berria sortzeak duen garrantzia ukatu gabe, errealitateak erakusten digu enpresen ohiko jarduera-ingurunea dela ekimen berriak abiarazteko ideia-iturri nagusia.

Izan ere, enpresa berri asko, sektorean (merkatua, teknologia..) esperientzia handia duten pertsonek sortzen dituzte. Osagarri gisa, ekintzaileek beren bezeroekin aldez aurreko zereginetan izan zituzten interakzioak dira, negoziorako ideien iturririk ohikoenak.

Miller irakasleak identifikatutako bigarren faktorea **proaktibitateari** dagokio. Ekintzailetzaren ikuspegitik, proaktibitateak hainbat adiera ditu: lehen adiera proaktibitatea enpresaren jarrera kolektibo gisa aurkezten du, lehiakideak aldez aurretik negozio-aukerak identifikatzea eta aukera horiek harrapatzea helburu duena. Proaktibitatea ezinbesteko baldintza izango litzateke negozioa inguruneko baldintza dinamikoetara egokitzen dela ziurtatzeko.

Bigarren adiera batek proaktibitatea bere ingurunean eragina izan dezaketen ekintzak gauzatzeko prestasun pertsonaltzat jotzen du. Ikuspegi horretatik, proaktibitatea erantzukizunak hartzearekin lotuta dago, bai eta proiektu bat gauzatzeko behar dena egitearekin ere.

Ekintzailetza korporatiboaren esparruan, proaktibitateak dimentsio osagarria hartzen du, izaera berritzaileko ekimenak aurrera ateratzeko gaitasunarekin lotuta, ekintzaileek beren helburuak gauzatzerakoan beren erakundeetan aurkitzen dituzten traba burokratikoei, inertziei eta "antigorputz" kontaezinei aurre eginez. “Proba egin dugu", “hortik ez zara inora iritsiko", “ezin gara distraitu", “ez dago baliabiderik edozertarako". Oso iruzkin errepikatuak dira, norbaitek ezarritako errutinak mugitzen dituenean.

Ildo horretan, benetako ekintzaileak "eginez ikasteko" filosofia du, eta negozio-berrikuntzaren lurraldean aurrera egin ahala, ibilbidea eraikitzen joateko filosofia.

Azkenik, Miller irakasleak identifikatutako hirugarren faktorea arriskuari dagokio. Arriskua ekimen ekintzaile ororekin lotzen den ziurgabetasunarekin lotuta dago: **arriskua bere gain hartzeak porrot egin dezaketen negozio-aukerei baliabideak esleitzeko erabakia dakar.**

Normalean uste izaten da ekintzaileek gainerako biztanleek baino joera handiagoa dutela arriskuak hartzeko, baina ikerketa berrienek bat egiten dute ekintzailea arrisku kontrolatuak hartzen dituen pertsona gisa aurkeztean. Abantaila du negozio-aukera jakin bati buruz duen informazio-asimetriagatik: aukera, beste pertsona batzuek hautematen ez duten lekuetan bistaratzeko gaitasuna.

Enpresak sortzeko, banakako prozesuetan, ekintzaileak bakarrik egiten dio aurre porrotaren arriskuari. Eratutako enpresetan, barne-ekintzaileak abantaila bat dute: sustatzaileak arrisku indibidual txikiagoei aurre egiten die, enpresak ematen dion babesagatik. Arrisku instituzionala da.

Nolanahi ere, argi dago arriskua probableagoa dela berrikuntzarik egiten ez duten enpresetan: **berrikuntza arriskutsua izan daiteke, baina berrikuntzarik ez egiteak enpresa desagertzea dakar ezinbestean.**

"ORAINALDI BATEK, BIKAINA IZAN ARREN, BERE IRAUNGIPENAREN ARRASTOA DARAMA INPRIMATUTA, ETORKIZUNETIK ALDENTZEN DEN NEURRIAN".

J.M. Arizmendiarrieta.

Kooperatibismotik apunte batzuk

Orain arte ikusi dugunetik, deskribatutako historia MONDRAGONeko kooperatibismoarena da, eta ekintzailetzaren ulermen orokorra edozein enpresa-errealitateri aplika dakioke. Bi hausnarketa horiek gurutzatuta, zer elementu nabarmendu daitezke etorkizunerako baliozko ekarpenak egiteko?

Mugimendu kooperatiboa proaktiboa izan da funtsean, eta proaktibitate hori kolektiboa izan da. Egia da esperientzia kooperatiboaren aitzindariak eta bultzatzaileak pertsona gutxi batzuk izan zirela, baina sortzen ziren proiektuak bultzatzen zituzten pertsona talde handi bat, inplikatzen eta motibatzen jakin zuten. Urte askoan motor kolektibo iraunkor bat egon da, iristen zitzaizkigun erronkei aurre egiten ziena, baina, gainera, konkistatu beharreko lurralde berriak irudikatzeko gai zena.

Xedapen pertsonal eta kolektibo horrek berrikuntza ekarri zuen imajinatzeko zailak ziren arloetan, enpresa-ereduan, teknologian, finantzaketa-ereduetan, eredu juridikoetan, enpresen gobernantzan, pertsonek proiektu kolektibo batean parte hartzean, ezagutza garrantzitsua sartzean, mundua naturaltasunez mugitzeko lurraldea izan zitekeela ulertzean, baina, batez ere, **pertsonen garapenean** inbertitzea etorkizunerako segururik onena zela pentsatzean.

Bizi zen **egoerarekiko inkonformismoak,** arriskuak hartzera eta urratsak ematera bultzatzen zuen, eta zenbait kasutan, azterketa akademikoago batetik abiatuta, zalantzagarriak baino gehiago izango zirenak.

MITeko irakasle batek, egoera hauek deskribatzeko formula bitxi bati buruz hitz egiten zuen: **D+V+FS >I**, non D (Discontent) egoerarekin pozik ez egotea esan nahi zuen, V (Vision) etorkizun ikuspegi bat izatea zen, eta FS (First step), erakunde guztiek duen inertzia gainditzeko, lehen urratsa emateko beharra. Ez da nahikoa bizi dugun egoera ez gustatzea, ezta gure ikuspegia definitu duen lan estrategiko bikaina izatea ere. **Beharrezkoa da pausoak ematea, hanka sartzea, ikastea eta pausoak ematen jarraitzea.**

Enplegua sortzearen eta ingurunea garatzearen aldeko apustua beti egon da kooperatibismoan. **Pertsonen gizarteak gara**. Nola konpondu, beraz, aldaketaren eta lanpostuak gorde eta sortzearen beharraren paradoxa?

Trebetasuna izan behar dugu egungo jarduerak modu eraginkorrean ustiatzeko eta lehen aipatu ditugun lurralde berriak esploratzeko behar adina jarduera protagonizatzeko. Ez dago etorkizunik orainaldirik gabe eta etengabe berritu beharrik ez duen enpresarik ere ez. Eta hau ez da beti erraza ulertzen eta are gutxiago praktikara eramaten. Arizmendiarrietak zioenez, "**Orainaldi batek, bikaina izan arren, bere iraungipenaren arrastoa darama inprimatuta, etorkizunetik aldentzen den neurrian**".

Zergatik da garrantzitsua, gaur egun, ekintzailetza-lana kooperatibentzat?

Hasteko esan behar da Arizmendiarrietak aipatzen zuen iraungipena ez dela komenigarria, nahiz eta urte askotako enpresa eta gizarte garapena izan.

Kooperatiben enpresa-errealitate asko joan den mendeko 60ko eta 70eko hamarkadetan asmatu eta bultzatu ziren, garai hartako gizartearen benetako beharrei erantzunez. Gerora, proiektu horietako asko eraldatu eta hobetu egin dira une honetara iritsi arte, baina beste batzuek atzera egin dute hainbat arrazoirengatik -barnekoak eta kanpokoak-. Gainera, arrakastazko istorioak sakonki sartzen dira kontzientzia kolektiboetan, eta oker pentsatzen da horrela jarraituko dutela aldaketa handirik egin beharrik gabe.

Kooperatibek lehiakorrak izan behar dute eta mundu-mailako lehen mailan egon behar dute, baina, gainera, funtsezko ezaugarri bat dute: **enplegua sortzeko eta gizarte bidezkoagoa eta orekatuagoa garatzeko borroka egitea**, eta horrek ondorioak ditu.

Iraganean funtsezkoak izan diren negozioak egongo dira, lanpostu asko galdu dituztenak edo galduko dituztenak eta gure inguruan balioa sortzeari utziko diotenak, eta horren aurrean kooperatibak ezin dira geldirik geratu. Ez du balio argudiatzeak, bakarrik, ziklo atzerakor bat dagokigula, eta, ondorioz, ez garela gai izango gure izateko arrazoi berean dagoena betetzeko.

Gogoeta horiei eta beste askori erantzuteko, MONDRAGONeko kooperatibek aldian-aldian berritzen dute beren **Politika Sozioenpresariala**, etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Urte batzuk barru izan nahi litzatekeena idatzi da -Bisioa-, bizi den egoera hobetzeko nahia idatzita dago, eta erakundearen inertzia gainditzeko beharrezko urratsak emateko prest agertzen dira.

Hala ere, aipatu dugun ekuazioaren hiru batuketak indartzeko beharra azpimarratu behar da. Bisioaren definizioa kooperatiben kudeaketaren dinamikan sartu da, baina konformismo handiegia egon daiteke, edo, bestela esanda, atsekabe gutxi egungo egoerarekin -enpleguaren segurtasuna, ordainsari-maila nahikoa, lan-baldintza atseginak...- eta horiek ez dute laguntzen ekintzailetza berririk sustatzen.

Kooperatiba-proiektu edo enpresa-proiektu bat bera ere ez da posible izango horiek bultzatzen dituzten pertsonen protagonismorik gabe, eta zorrotzak izan behar dugu. Konformismoaren aurka borrokatzea eta pertsonen alde egitea, haiek prestatuz eta inplikatuz etorkizunerako proiektuei ekiten jarrai dezaten.

Beraz, EKINTZAILEAK IZAN BEHAR GERA

Kooperatibak, ekintzaileak al dira gaur egun? Ziur aski bai.

Nahikoa al da egiten den ekintzailetza-lana, definitu dugun erronkari erantzuteko? Argi eta garbi ez. Bultzada ekintzaileak azken urteetan izan dena baino askoz handiagoa izan behar du, etorkizuneko erronkei erantzuteko. Beharrezkoa da **jauzi kualitatibo bat egitea MONDRAGONeko kooperatiben ekintzailetza-intentsitatean.**

Eta ekintzailetzari buruzko azken hausnarketa. **Nola erakarri inguruan sortutako ekimen berriak MONDRAGON proiektura? Nola izan erakargarriak? Zer egitura edo portaera aldatu behar dira?**

9. EKINTZAN PENTSATUZ - ELKARRIZKETA KOOPERATIBOAK

Lan honetan, saiatu gara azpimarratzen zer alderdi iruditzen zaizkigun garrantzitsuenak MONDRAGONeko kooperatiben errealitatea indartzeko, eta, horretarako, elkarrizketa propioak izan ditugu, pertsona bakoitzak bere esperientzia profesionalean eta kooperatiboan garatu dituen ideiak aberastu dituztenak. Modu ordenatuan pentsatzeak eta hitz egiteak lagundu egiten digu garapen pertsonalean, eta hobetu egiten du edozein lan eta **ondoren egin beharreko ekintza guztiak.**

Kooperatiben barnera begiratzen dugunean, uste dugu garrantzitsua dela maila desberdinetan gertatzen diren elkarrizketa motei erreparatzea.

Lan honen garapen-eskema kontuan hartuta, zenbait galdera eta gogoeta egin ditzakegu kooperatibentzat, autoebaluaziorako baliagarriak izan daitezkeenak.

Ekintzan pentsatzea, lankidetzarekin elkarrizketak irekiz.

Etorkizuneko erronkak.

Balio kooperatiboak eta portaerak garatzea.

Balio-sorkuntza sustatzea.

Balio-banaketa hobetzea eta kooperatiba indartzea.

Etorkizunari buruz

- Zenbat eztabaida sortzen dira etorkizuna markatuko duten kanpoko eta barneko ekitaldiei buruz Zuzendaritza Kontseiluetan, Kontseilu Errektoreetan edo kooperatibako beste foro batzuetan? Iraunkorra da edo hausnarketa estrategikoetara mugatzen da?

- Pentsalarien, unibertsitateen eta etorkizuneko analisten ideiak jartzen dira mahai gainean? Gogoeta eta kontraste hori kooperatiben eta/edo MONDRAGONeko zein lekutan egon behar da?

- Nola eutsi MONDRAGONen esperientzia kooperatiboari ideia iradokitzaile gisa, azkar aldatzen den eta MONDRAGONek eta bere kooperatibek eskain ditzaketen bezalako ekarpenak behar dituen etorkizunean? Zer galdera egin daitezke?

- Nola lortu MONDRAGONeko kooperatibetako pertsonek senti dezaten beren enpresa-proiektuak etorkizunak eskatzen dituen balioei eta erronkei ondoen erantzuten diela eta kooperatibako bazkide izatea ez dela garapen ekonomiko, profesional eta pertsonalerako modu bat soilik? Nola ikusten ditugu ideia horiek kooperatiba bakoitzean?

- Nola egin gure etorkizuna aldatuko duten eraldaketa handiak, une honetan, digitalizazioa, trantsizio ekologikoa, ..., kooperatiben egiteko moduetan modu naturalean txerta daitezen, jarduten dugun lurraldeetan, eta aldaketaren trenera igotzen direnen eta atzean geratzen direnen arteko desberdintasunak sakonduko ez dituzten eraldaketak izan ez daitezen?

Ziurrenik, eztabaidarako esparru bizia izan beharko da, aldakorra eta interpretatzen dakiten liderrekin. MONDRAGONek korporazio gisa duen zeregina funtsezkoa izan daiteke lan horretan, think-tank bizia bultzatuz eta barne-hausnarketa aberastuko duten mundu osoko pertsonak gonbidatuz. Garrantzitsua izango da kanpoko begirada entzuteko eta ulertzeko, apaltasuna izatea, erantzun guztiak izateko asmorik gabe, kooperatibismo modernoaren, edo XXI. mendeko, kontzeptuak garatzen saiatuz.

Balioei buruz

Kooperatibisten balio kooperatiboak indartzea izan da azpimarratu nahi izan dugun ideietako bat. Oinarrizko balio horiek kooperatibak berak bere gain hartzen dituen printzipioak definitzen dituzte. Printzipio horiek dokumentu askotan jasotzen dira, eta sakon eta oso modu didaktikoan lantzen ditu Mondragon Unibertsitateko LANKI Kooperatiba Ikasketen Institutuak.

Gure ustez, balio horien kotoiaren froga **eguneroko portaerak** dira. Batez ere, lehen aipatu ditugun kooperatiba-liderren portaerak. Eta elkarrizketetara itzuliz:

- Nork eztabaidatzen edo borrokatzen du balioen alde MONDRAGONen barruan? Nola bideratu balio horiek eztabaidatzeko eta indartzeko foroak? Zaila da imajinatzea kooperatiba bakoitzak bere gogoetak bultzatu ditzakeela MONDRAGONen testuingurutik kanpo, eta, beraz, Korporazioaren zeregina funtsezkoa da.

Beharrezkoa da balio kooperatiboak oso bizirik eta eguneratuta mantentzea, bidea ez nahasteko, gizartean nagusi diren kanpoko balioek hainbesteko indarra dutenean. Norberaren aberastasunaren tentazioa, interesen eta itzulketen (erretorno) bidez, presente egongo da beti.

- MONDRAGONeko kooperatibistak jabetzen al dira beren inguruan moldatu den gizarte motaz? Ba al dago MONDRAGONek intentsitate handiagoz lan egin behar duen alderdirik, txertatuta dagoen gizarteak hala eskatzen diolako?

Funtsezkoa da kapital-enpresetan **Erantzukizun Sozial Korporatiboak (EKS)** duela gutxi izan duen garapena ulertzea, bai eta Balio eta Printzipio Kooperatiboekin duen harremana ere, MONDRAGONen garatutakoari balioa emateko.

Erantzukizun Sozialaren kontzeptuak edo ideiak (aurreko definizioari lotuta dagoena), presentzia mugatua izan du MONDRAGONeko kooperatibetan. Kapital-enpresek irudi-lana egin duten sentsazioa egon da, arreta nagusia akziodunengan zutenean.

Erantzukizun Sozialaren helburua da kapital-enpresak stakeholder (inplikatuak) kontzeptu zabalago batera hurbiltzea; izan ere, tradizionalki, akziodunari zerbitzatzera bideratuta egon dira, eta bezero, gizarte eta enplegatu gisa baliatu dira beren helburuetarako.

Kooperatibetan, Erantzukizun Sozialaren kontzeptuak bere izateko arrazoian daude, eta kapital-enpresetan, berriz, ohiko funtzionamenduari gehitutako kontzeptuak dira, eta nekez aldatzen dute beren funtsa.

Enpresatik gertu dagoen gizartearen garapenari ekarpena egitea, oro har, enpresen lehentasunetatik oso urrun dago oraindik.

MONDRAGONeko kooperatibek lan egin dute historikoki, hori baita arrazoia, lan egiten duen ingurunean gizarte hobea bultzatzeko, lan-ildo zehatzekin:

- **Pertsona prestatuagoak** - Prestakuntza Zentroak eta Mondragon Unibertsitatea bera bultzatzen eta jasaten.
- **Gizarte-desberdintasunak** murriztuz, kooperatibetan sortutako balioa hobeto banatuz.
- **Etorkizuneko jardueretan inbertitzea**, etorkizuneko belaunaldiek baliabideak izan ditzaten. Hori da belaunaldien arteko ondarea edo elkartasuna dei genezakeena.
- **Hainbat elkartasun-tresna garatuz**, enpresa-bizitzan zehar, agertzen diren zailtasun ziklikoak gainditzeko. Pertsonak barruan birkokatzea, elkartasunerako funts ekonomikoak aplikatzea, etab.
- **Erabaki-zentroak pertsonengandik hurbil mantentzea**, deslokalizazioak saihesteko. Erabakiak, onak edo txarrak, pertsonengandik hurbil daude, eta arduraz hartzera behartzen ditu. Ez du balio kapitalari errua botatzea.
- **Hurbileko kultura politikoan eta sozialean eraginez**, balio kooperatiboen ulermena eta aplikazio praktikoa eskainiz.

ERANTZUKIZUN SOZIAL KORPORATIBOAREN BEHATOKIAREN DEFINIZIOA JASOZ:

Erantzukizun Sozial Korporatiboa (EKS) enpresak zuzentzeko modu bat da, haien jarduerak **bezeroengan, langileengan, akziodunengan, tokiko komunitateengan, ingurumenarengan eta, oro har, gizartearengan sortzen dituen inpaktuen kudeaketan oinarritzen dena.**

Balioa sortzeari buruz

Fortune aldizkariak 2020. urteko "Change the World" zerrendan sartu du MONDRAGON, gizarte justuagoa, bidezkoagoa eta homogeneoagoa lortzeko konpromisoagatik. Aintzatespen handia da MONDRAGONentzat, baina, batez ere, esan nahi du mundu mailako gizarte justuago bat lortzeko behar dituen balioak izan direla MONDRAGONen bizitzan zehar gidatu dutenak. Aitortzen du, halaber, pertsona askok lan egin dutela, aberastasun azkarra eta lorpen indibidualak lortzeko kultura-ingurune batean, eusten errazak ez diren ideiak bultzatzen.

MONDRAGONeko kooperatibentzat, printzipio eta balio kooperatiboak berrestea ekarri beharko luke. "**Munduak gure antza izan nahi du**" oso ideia iradokitzailea da.

Baina kooperatibak osatzen dituzten **pertsonek** ulertu behar dute aitorpen hori. Enpresa kapitalista handien antza izaten saiatzeko tentazio gehiegi daude, haien ulermenarekin: diru-sarrera handiak, kapital pertsonala pilatzea... eta horrelako aintzatespenak ematen dituzten kanpoko begirada horiek orain arte mantendutako norabidea indartzen lagundu behar dute.

Ezinbestekoa da balioa sortzea lankidetza-organoen elkarrizketetan. Itxuraz, norbaitek pentsa dezake beti bertan dagoela, baina ez da agerikoa. Proiektu sozioenpresarialaren funtsezko oinarrietako bat da, eta kooperatibako kideek ondo ulertu behar dute. Komeni da galdera batzuk egitea eta honako hauei buruz hitz egitea:

- Noiz eztabaidatzen da epe laburraz eta luzeaz? Hausnarketa estrategikoetan bakarrik?
- Zer proiektu mota dauka kooperatibak? Epe luzeko enplegua eta aberastasuna sortzen duena? Edo epe laburreko emaitzak maximizatzen dituena?
- Zer nolako proiektuak eta etorkizuneko apustuak eztabaidatzen eta erabakitzen dira?
- Pertsonak etorkizuneko apustu horren parte dira?
- Ulertzen da lankidetzak izan behar duela balioa sortzea errazten duen palanketako bat?
- Zer eginkizun dute Berrikuntzak eta Ekintzailetzak kooperatiban?
  Baliabideak dituzten kooperatiba handien kontua da, besterik ez?
- Kudeaketa finantzarioak duen garrantziagatik, lehentasunezko eztabaida al da kooperatiban?
- Zein forotan hitz egiten da gai horiei buruz? Exekutiboaren lana besterik ez al da?
- Zer garrantzi dute gai horiek Errektore Kontseilu edota Sozialetan?

Balio banaketari buruz

Ziurrenik, mundu guztiak parte hartu nahi duen eremua da. Balioa sortzea konplexuagoa izan ohi da ulertzeko eta argudiatzeko, baina banaketa egiterakoan sinplifikatzen saiatzen gara. Kooperatiba-munduan Balioa Banatzeko blokea garatzean, faktore asko hartu behar direla kontuan ikusi dugu, baina azpimarratu behar dugu **oinarrizko ideia bat: etorkizunean pentsatu behar da.**

- Egia da Balioaren Banaketak Kontseilu Errektoreen eta Batzar Nagusiko elkarrizketen funtsezko zati bat hartzen duela. Zenbat eman itzulkinei (erretornoei) eta interesei? Zer inbertsio mailari egin behar zaio aurre? Batzar Nagusietan zer itzulkin eta interes aurkeztea funtsezkoa izaten da Kontseilu Errektoreetan.

- Balio-banaketa (soldatak, lanorduak...) da kapital-enpresetako sindikatuen izateko arrazoi nagusi bat, eta kooperatibista askok uste dute horietan izan behar dutela aktiboenak, baina kooperatiben munduko banaketa modu globalagoan ulertu behar da. Proiektu sozioenpresarialaren parte da. Ez genuke sinplifikatu behar kapitalaren eta lanaren arteko banaketa gisa, baizik eta Kooperatiba Proiektuaren eta norbanakoaren artean, epe labur eta luzearen artean, egungo eta etorkizuneko belaunaldien artean eta kooperatibaren beraren eta garatzen den sozietatearen artean.

10. NON JARRI INDAR HANDIAGOA?

Lan hau amaitzen ari garenean eta MONDRAGONen esperientzia kooperatiboaren hainbat alderdi ukitu eta garatu ondoren, beti sortzen da gure ustez proiektu global kooperatiborako funtsezkoena dena, oso ideia gutxitan, laburbiltzeko beharra:

- **Etorkizuneko, kanpoko eta barneko erronken, ikuspegi eguneratua mantentzea.**
- **Balioetan hezitu eta trebatzea.**
- **Etorkizuneko proiektuak eraikitzea,** balioa sortuz (negozio onak eta lanpostuak) eta gure ekosistema naturaletan duten eragina zainduz.
- "Gizarte aberatsak eta ez pertsona aberatsak" sortzeko hasierako helburua betetzen duen **eredu propio batekin, sortutako balioa banatzea.**
- **Lider kooperatiboak aukeratzea eta garatzea.**
- **Ekintzailetza kooperatiboa.** Jarduera berriak bilatzea**, lankidetzaren bidez.**
- **Pertsonak bazkide kooperatibo gisa sartzeko politika,** aktiboa eta balioekin eta printzipioekin koherentea.
- MONDRAGONen barneko eta kanpoko irudia hondatzen **duten portaera desegokiak saihestea** - Sortutako balioaren banaketa indibidual gehiegizkoa edo bazkide kooperatibo berriak sartzeko zailtasunak.

11. MONDRAGON KORPORAZIOA ETA MONDRAGON-EKO KOOPERATIBA ESPERIENTZIA (MKE)

Lan honetan zehar, MKE -MONDRAGONeko Kooperatiba Esperientzia - eta MONDRAGON (Korporazioari dagokionez) esamoldeak sinonimoak balira bezala erabili ditugu, baina komeni da interesgarriak izan daitezkeen azalpen batzuk egitea.

MKE adierazpenak Arizmendiarrietaren bultzadaz sortu ziren kooperatiben modu generiko bat jasotzen du, funtzionatzeko eta pentsatzeko modu bat. Hura bultzatu zuten balioak, lehen urteetan sortu ziren antolaketa-ideiak eta erakundeak, eta garatzen hasi zen lidergo-eredua.

MONDRAGON korporazioa 90eko hamarkadaren hasieran sortu zen, eta sortzaileek eta Euskadiko Kutxak babestutako MKEren aurreko ibilbide osoa indartu nahi du. Erakunde bat sortzen da -komeni da aurretik egin ditugun iruzkinak gogoratzea- aurretiko esperientzia bultzatzeko. Erakunde horrek (MONDRAGONek) antolaketa-irizpide berri batzuk hartzen ditu bere gain, eta kooperatiben balioetan oinarrituta, kooperatiba bakoitzaren proiektu-sozioenpresariala mundu zorrotzago batera hobeto egokitzen saiatzen da. Etorkizuneko kooperatibismoak proiektu biziak eta lehiakorrak behar ditu, baina hazi duten balioetan oinarrituta. Elkartasuna eta lankidetza behar ditu etorkizuneko proiektu indartsu bat eraikitzeko eta garatzeko.

Garrantzitsua da ulertzea zer eginkizun duen MONDRAGON bezalako erakunde batek azaldu ditugun kontzeptu guztiak garatzeko. Proiektu partekatu batean elkartuta, Arizmendiarrietak bultzatutako balioetatik sortutako kooperatibek gero eta gizarte aberatsagoa eta solidarioagoa eraiki ahal izango dute, balio horiek bizi dituzten pertsonengan oinarrituta. Kooperatiba-anbizioak, jausi bat eman behar du.

MONDRAGON, **sozietatea eraldatzeko proiektu** bat da eta ez kooperatibentzako defentsa-babesleku bat.

MONDRAGON proiektua hobetu eta aldatu egin daiteke, baina, betiere, sortzen eta kohesio handiagoa lortzen lagundu zioten ideiak lantzen diren espazioa izan nahi du, bai eta haren balioak partekatzen dituzten kooperatibak eta kooperatibistak sartzen lagundu ere. Antolaketa aldaketak eska ditzake, baina etorkizuneko erronka bikaina da. Gure inguruan begiratuz gero, Europa balio partekatuetatik eraikitako proiektua dela ikusten dugu, ekonomikoki eta politikoki kohesionatuagoa den proiektu baterantz aurrera egiten duena. Norberekoikeria, alderdikoiak eta protagonismo pertsonalak izan dira beti bere arazorik handienak, eta izan daitezke, baita ere, MONDRAGONenak. Proiektu handiek gainditu beharreko arazo eta erronka berberak izaten dituzte, eta, zalantzarik gabe, MONDRAGON da proiektu handi horietako bat.

Kanpora begiratzea beti izango da neurri egokia MONDRAGONeko kooperatibisten funtzionamendua baloratzeko.

KOOPERATIBISTAK, KOOPERATIBAK BAINO LEHEN.

12. ERANSKINAK

1. Jose Maria Arizmendiarrieta- Arrasateko kooperatiba mugimenduaren bultzatzailea https://arizmendiarrieta.org/wp-content/uploads/2017/09/pensamientos.pdf https://arizmendiarrieta.org/es/biblioteca/publicaciones/

2. Europako Parlamentuari Von der Leyen presidentearen hitzaldia- Brusela- 2020ko Maiatzak 27 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/speech_20_941

3. Europako Kontseiluaren jarrera errekuperazio eta erresilientzia mekanismoari buruz- 2020ko urriaren 9a..

4. Eusko Jaurlaritzaren Berpiztu Programa, Euskadiko Ekonomia eta Enplegua Suspertzeko 2020-2024.

5. Ellen MacArthur Fundazioa. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/fundacion-ellen-macarthur.

6. The Economics of Biodiversity- The Dasgupta Review Full report. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/962785/The_Economics_of_Biodiversity_The_Dasgupta_Review_Full_Report.pdf

7. Uberworked and underpaid. How workers are disrupting the digital economy- Trebor Sholz- Polity Press.

8. Dominic Barton- https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term.

9. Capital and the Debt Trap- Learning from the Cooperatives in the Global Crisis- Claudia Sánchez Bajo and Bruno Roelants- Plagrave-macmillan

10. Business Roundtable (BRT)-https://www.businessroundtable.org/media/all-statements.

11. Otro capitalismo es posible- Antón Costas- El País- 22 Diciembre 2019.

12. Thomas Piketty- Capital e Ideología- Ed. Planeta.

13. El Valor de las Cosas- Mariana Mazzucato- Ed. Taurus.

14. The Inevitable- Kevin Kelly- New York Times Best Sellers.

15. Joxe Azurmendi- Arizmendiarrietaren Lagun Elkarteko Batzar Nagusia (ALE) Arrasate 2014-05-14.

16. Un Directivo de los nuestros. Juan Mari Uzkudun- Ed. Universidad de Deusto.

ESKERRAK

Mikel Orobengoari, bere jakin-minagatik eta lanerako gaitasunagatik, eta bi eskuko (eskuma-ezkerreko) enpresak eta berrikuntza eta ekintzailetza kontzeptualizatzeko orduan egindako ekarpenengatik.

Carlos Barandiarani, dokumentuaren hainbat bertsio irakurtzeagatik eta dokumentuaren atal askotan egindako ekarpen interesgarriengatik.

Kepa Bergarari, prestakuntzari buruzko atal osoan egindako iruzkinengatik; mundu horretan, mota guztietako enpresetan eta leku geografikoetan esperientzia handia baitu.

Zigor Ezpeleta eta bere taldeari, dokumentua irakurtzeko erakutsi duen interesagatik eta bere ekarpen interesgarriagaitik.

Javier Marcosi, arretaz irakurtzeagatik eta beti zorrotz begiratzeagatik.

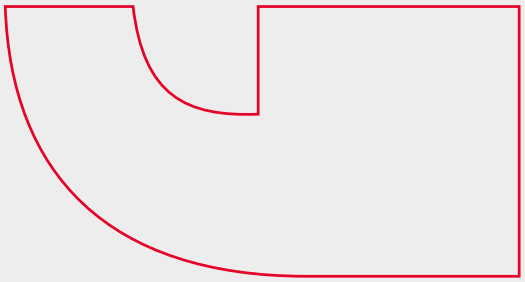
Alberto Gorroñogoitiari, beti hurbila eta kooperatiben historiaren jakitun.

Mikel Lezamizi, euskara hobetzen eta orrazten laguntzeagatik.

Arizmendiarrietaren Lagun Elkartean (ALE) egoteak, kooperatiba desberdinetan esperientzia duen pertsonak biltzea, erraztu eta aberastu egin du lan hau : Ana Aguirre, Pio Aguirre, José Luis Jimenez Brea, Josemari Larramendi, José Luis Madinagoitia, José Luis Olasolo, J.Javier Sáenz de Buruaga eta Xabier Sotil. MONDRAGONeko kooperatibetan esperientzia ezberdinak izan dituztenak: Euskadiko Kutxa, MONDRAGON Korporazioa, Eroski, Fagor Taldea, LKS, Orona, Ulma Taldea eta beste hainbat.

Azkenik, oroitzapen berezia Jose Ramon Goikoetxeari (Goiko), hasierako taldekoa baitzen, baina duela hilabete batzuk utzi gintuenari.

SUSPERTZEN



Ispilu kooperatiboa

Arizmendiarrietaren
Lagunak Elkartea

SUSPERTZEN

Ispilu kooperatiboa

Begirada kooperatiboa gizartearen etorkizuneko erronkei.

Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea