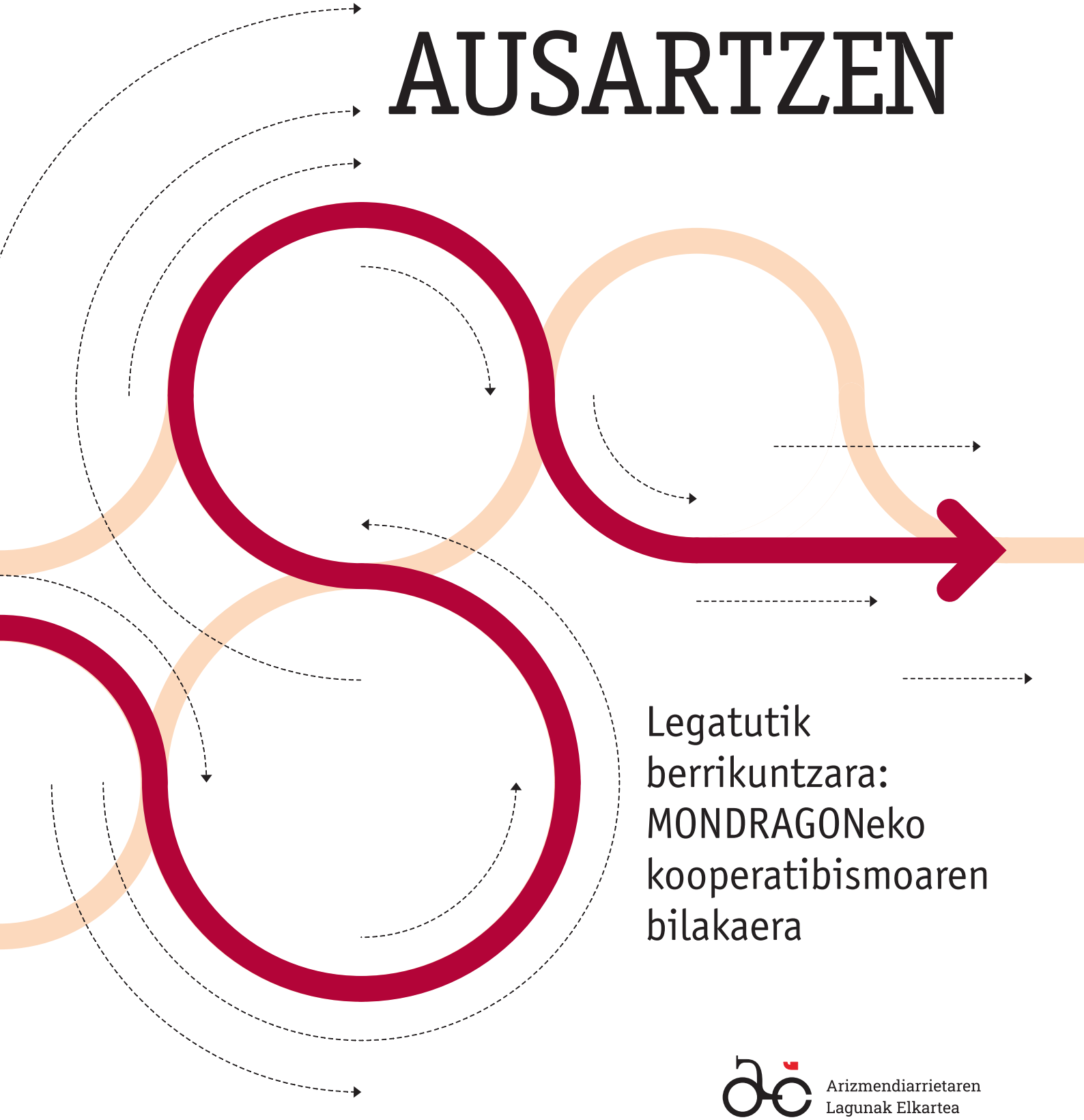
AUSARTZEN



Legatutik berrikuntzara: MONDRAGONeko kooperatibismoaren bilakaera

Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartea

AUSARTZEN

AUSARTZEN

Legatutik berrikuntzara:
MONDRAGONeko kooperatibismoaren bilakaera

Ohar argigarri garrantzitsua

Lan honetan zehar Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa aipatzen dugunean, Arizmendiarrietaren lehen bultzadaren ondorioz sortutako kooperatiba guztiez ari gara, eta MONDRAGON terminoak Korporazioan dauden kooperatibak biltzen ditu.

Aurkibidea

1. Sarrera. 6
AUSARTZEN proiektuaren testuingurua eta asmoa 6
Legatua eta etorkizuneko erronkak berrikustea 7
Etorkizuneko proposamenak 7

2. AUSARTZEN proiektuaren funtsezko ideiak 8
Ideologia kooperatiboaren garrantzia proiektuaren motor gisa 9
Lidergo kooperatiboak eta enpresarialak 9
Pragmatismoa eta arazoei erantzunak bilatzea 9
Estrategia eta etorkizuneko ikuspegi eguneratua 9
Denboran zeharreko bidaia: Memoria, Momentua eta Bihar 11

3. MEMORIA eginez 10
Jose Maria Arizmendiarrietaren legatua 12
Kooperatibisten prestakuntza. Harrobi kooperatiboa 13
Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboko lidergoen bilakaera (MKE) 14
Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historia ulertzen laguntzeko hurbilketa teorikoa 18
Zikloak Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboan eta MONDRAGONen 22
Zikloak gainditzen dituzten joerak 32
MONDRAGONeko kooperatibismoan ikusitako bilakaera 35

4. MOMENTUA eta bere erronkak 38
MONDRAGONen ekonomiari eta antolaketari lotutako panorama 38
MONDRAGON Korporazioaren funtsezko datuak 40
Inpaktu soziala baloratzeko adierazle *desberdinak* 42
Enpresen antolaketa ereduak hurbileko gizartean 46
Botere kontzentrazio handiko enpresak eta pertsonak 47
Enpresen eta pertsonen sare banatuak 47
Balioa sortzen eta banatzen duten ereduak 50
Aurrebanaketa 52
Banaketa 53
Birbanaketa 53
TALENTUAREN erronka 55

5. Geure burua BIHARKO EGUNEAN jarriz 60
Etorkizun kohesionatu eta eraldatzailea 60
Ekintza ingurunea. MONDRAGONetik harago 61
Earth4All. 62
Euskadiren ongizaterako lehiakortasuna - 2040 66
Euskal kooperatibismoaren bost erronka 67
Etorkizuneko hiru zutabe 68
Gizarte aktibo, solidario eta konprometitu bat eraikitzea 68
Gizarte aktiboa 69
Gizarte solidarioa 71
Gizarte konprometitua 73
MONDRAGON esperientzia kooperatiboa 2040rako berrituz 75
Gizarte eraldaketa, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren helburu gisa 76
MONDRAGON Korporazioaren lidergoa 77
1991tik MONDRAGONen ibilbidean izandako portaerak 78
Barne eraldaketa. Etorkizuneko MONDRAGON irudikatuz 80
Aldaketarako eta berrikuntzarako funtsezko elementuak 80
Etorkizuneko MONDRAGONen behar eta erronka berriak 81
MONDRAGON eredua indartzeko ekarpenak 82
Kooperatibismoaren etorkizuna bultzatuz. Azken iruzkinak 84
Legatua: oinarri sendo bat 84
Oraina: oraina definitzen duten erronkak 84
Etorkizuna: ekintzarako deia 85
Etorkizuna eraikiz 85
Lanean zehar egindako hausnarketa batzuen laburpena 86

Erreferentziak eta oharrak. 88

OHAR ARGIGARRI GARRANTZITSUA

lan honetan zehar Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa aipatzen dugunean, Arizmendiarrietaren lehen bultzadaren ondorioz sortutako kooperatiba guztiez ari gara, eta MONDRAGON terminoak Korporazioan dauden kooperatibak biltzen ditu.

Sarrera

1.

AUSARTZEN proiektuaren testuingurua eta asmoa

2021eko udazkenean, *SUSPERTZEN – Ispilu kooperatiboa* lanaren idazketa amaitu ostean, ideia askok esplorazio sakonagoa merezi zutela sentitu genuen. Era berean, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak eta MONDRAGON Korporazioak inguruko gizartean eta inguru hori definitzen duten parametro soziologikoetan daukaten eragina modu osoagoan islatuko zuten elementu berriak sartzeko beharra identifikatu genuen.

Hasierako lan hartan, gure gizarteak aurre egin beharreko etorkizuneko erronka handiak aztertu genituen. Balioa bikaintasunez sortzeko eta modu ekitatiboagoan banatzeko gai izango den gizarte bat eraikitzeko beharrezkoak diren balio, portaera eta eredu sozioenpresarialei buruz hausnartu genuen.

Ikuspegi zabal batekin hasi ginen arren, erabaki genuen gaur egungo MONDRAGON definitzen duten alderdietan jartzea arreta. Gainera, elkarrizketarako espazioak irekitzea proposatu genuen, dauden kooperatiba esperientzia desberdinak aberasteko eta indartzeko.

MONDRAGONen funtzionamendu historikoa deskribatzea ere bilatu genuen, bere ingurunearen gizarte eraldaketari egindako ekarpenean giltzarri izan diren balioak azpimarratuz. Inpaktu hori ikusten da kooperatibek presentzia nabarmena duten arloetan desberdintasun sozialak izandako murrizketan eta hezkuntzak eta pertsonen garapenak izandako bultzadan.

Legatua eta etorkizuneko erronkak berrikustea

Gaur egun, kooperatibek eta gizarteak, oro har, erronka berriei egin behar diete aurre. Aurreko lanean modu zabalean zirriborratu genituen erronka horiek, baina gure foku nagusia etorkizunean jarrita dago. Orain arte lortu dena balioan jarri nahi dugu, egindako ahaleginaren kontzientzia osoarekin betiere.

Proiektu berri honetan, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa biziberritzen eta aberasten lagunduko duten hausnarketak egitea da gure helburua. Uste dugu funtsezkoa dela esperientzia hau gidatu duten printzipio eta balioen azpian dagoen ideologia aztertzea, eta ideal horiekin koherentea den gizarte eredu bat eraikitzeko asmoaz hausnartzea. Aldi berean, gure gizarteak izan dituen eta izaten jarraituko dituen balio aldaketen jakitun gara.

Lortu nahi dugun gizarte ereduan, Mondragoneko kooperatibismoak eta MONDRAGON Korporazioak zeregin garrantzitsua betetzen jarrai dezakete, eta betetzen jarraitu behar dute.

MONDRAGONen garrantzia ez datza soilik bere lorpen ekonomiko eta enpresarialetan, gizarte eraldaketaren alde egiten duen etengabeko ahaleginean baizik, prozesu horrek markatu baitu bere ibilbidea hamarkadetan.

Etorkizuneko proposamenak

Datozen urteetan MONDRAGONek izango duen garapenari buruzko ideiak planteatzera ausartu gara. Hausnarketa horiek kooperatibista gisa dugun bizipenetik sortzen dira, gure bizitza pertsonal eta profesionalaren onena ekosistema bakar horri eskaini baitiogu. Badakigu, aurrera egiten jarraitzeko, ezinbestekoa dela ideia eta ikuspegi berriekin elikatzea.

Dokumentu honen azken helburua da, beste behin ere, elkarrizketa berriak irekitzeko gonbidapena egitea, gure lehen lanean proposatu genuen bezala, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historia aberatsari katebegiak gehitzen jarraitzeko eta aukeraz betetako etorkizunera bultzatzeko.

AUSARTZEN proiektuaren funtsezko ideiak

2.

Lan honen bitartez Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren une garrantzitsuenei buruzko ikuspegi berri bat eskaini nahi da, haren ibilbidea markatu duten eta etorkizunean funtsezkoak izaten jarraituko duten funtsezko ideiak nabarmenduz.

- **Ideologia kooperatiboaren garrantzia**: proiektua hasieratik bultzatu duen ezinbesteko motorra.
- **Lidergo kooperatiboak eta enpresarialak**: esperientzia honen parte diren errealitateak garatzeko eta sendotzeko gakoak.
- **Pragmatismoa eta soluzioen etengabeko bilaketa**: gizartearen eta kooperatiben arazoei erantzuteko gaitasuna, aurrera egiteko tresna gisa.
- **Estrategia, epe luzerako erantzukizun gisa**: beti etorkizunerako ikuspegi eguneratua izateko beharra eta konpromisoa, aurrerapen jasangarrirako oinarri gisa.

Lan honen bitartez egin nahi dugun hurbilketaren helburua da Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren funtsezko elementuak atzematea, baina baita etorkizunerako ezinbestekotzat jotzen ditugun ideiak nabarmentzea ere. Gure helburua da bestelako ibilbide historiko bat eskaintzea, oraina ulertzen eta, batez ere, esperientzia paregabe honen etorkizuna proiektatzen lagunduko duena.

Gizartea eraldatzeko proiektu sozioenpresariala

MONDRAGON, definizioz, gizarte eraldaketara bideratutako proiektu sozioenpresarial bat da. Hala ere, funtsezko galderak sortzen dira:

- **Zein agertokitan garatzen da proiektu hau?**
- **Zer-nolako gizarte desberdina eraiki nahi da?**
- **Zein oinarri ideologikok uztar litzake hainbat belaunalditako kooperatibisten helburuak eta nahiak?**

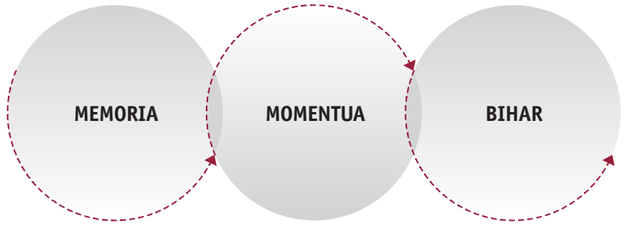
Gai horiek MONDRAGONeko kooperatibismoaren irismenari eta asmoari buruz hausnartzera garamatzate, ez bakarrik enpresa eredu gisa, baizik eta belaunaldiak gainditzen dituen gizarte aldaketaren motor gisa.

Denboran zeharreko bidaia: Memoria, Momentua eta Bihar

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa ulertzeko, *denboran zeharreko bidaia* bat proposatzen dugu, alderdi hauek aztertu ahal izateko:

- **Iragana (MEMORIA)**: esperientzia honen oinarri izan diren mugarriak eta balioak.
- **Oraina (MOMENTUA)**: gaur egun dauzkagun erronkak eta aukerak.
- **Etorkizuna (BIHAR)**: proiektu eraldatzaile honen hurrengo urratsak definituko dituzten asmo eta jomugak.

Begirada horrek lagunduko digu Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa bere testuinguru historiko eta sozialean kokatzen, haren bilakaera ulertzen eta haren ekarpena aukeraz beteriko etorkizun baterantz proiektatzen.



MEMORIAn gure ibilbidea eta proiekzioa markatzen duten funtsezko elementu batzuk nabarmentzen ditugu:

- **Hasierako bultzada ideologikoa**, Jose Maria Arizmendiarrietaren figurak inspiratua, eta nola ezarri ziren Arrasaten filosofia kooperatiboaren oinarriak.
- **Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historian zehar izandako lidergoak**, lidergo ideologiko kooperatiboa barne, FAGOR taldearen eta eskualdeko liderren funtsezko zeregina, eta Laboral Kutxak garatutako lidergo ekintzailea.
- **MONDRAGONen sorrera**, erronka ekonomikoei, enpresarialei eta etengabe aldatzen ari den gizarteari erantzuteko.

Hauek ere jorratuko ditugu:

- Esparru teoriko bat, egindako bideaz hausnartzeko eta hura ulertzeko aukera emango diguna.
- Ziklo ekonomiko eta enpresarial handiak, eta horiek enpresa mota guztietan daukaten inpaktua, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak, MONDRAGONek eta kooperatibek bizitako zikloak barne, lortutako ikaskuntzak nabarmenduz.

Egungo MOMENTUA eta erronkak aztertzean, honako hauek aztertuko ditugu:

- MONDRAGONeko kooperatiben egoera ekonomiko eta enpresariala.
- Erantzun enpresarial eta soziala ebaluatzen duten funtsezko adierazleak.
- Korporazioen eta enpresen antolaketa ereduak, MONDRAGONen enpresa sarearen tamaina eta eredua azpimarratuz.
- Balio partekatua sortzen duten negozio ereduak.
- Talentua erakartzeko eta atxikitzeko erronka, eta horri heltzeko estrategia posibleak.

Azkenik, BIHARari begiratzen diogu, erabakitasunez:

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren INGURUNEA

Gure ikuspegi orokorra eskaintzen diguna.

- **Eusko Jaurlaritzaren** *Euskadiren ongizaterako lehiakortasuna - 2040* proiektua.
- **Euskadiko Kooperatiben Kontseiluak planteatutako etorkizuneko erronkak.**

Gainera, honako hauen alde egiten dugu:

- **Ideologiaren eta balioen arloko berrarmatzea**, pertsona aktibo, solidario eta konprometituen gizartea sustatzeko.
- **Gizarte eraldaketa helburu**, gure eredua MONDRAGONeko kooperatibentzako berdintasun erreferente gisa berretsiz.

MONDRAGON, lider kooperatibo eta enpresarial gisa

Zeregin hauek indartzea proposatzen dugu:

- **Lidergo ideologiko kooperatiboa**, identitatearen funtsezko elementu gisa.
- **Lidergo enpresariala**, etorkizuneko gizartearen beharrei eman beharreko erantzun pragmatiko gisa.
- **Ekintzailetza kooperatiboa eta elkarren arteko lankidetza garatzea**, hazkunderako eta bilakaerarako funtsezko zutabeak diren aldetik.

MEMORIA eginez

3.

Jose Maria Arizmendiarrietaren legatua

Etorkizunari begiratu baino lehen —gure bokazio iraunkorra—, garrantzitsua da geldialditxo bat egin eta Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historia markatu duten ideia batzuei buruz hausnartzea. Eta hori egiteko modurik onena da Mondragoneko kooperatibismoaren bultzatzaile handi izandako Jose Maria Arizmendiarrietaren gogoetekin hastea. Izan ere, Arizmendiarrietak esperientzia horri buruzko funtsezko galderak erantzuten eman zuen bizitza.

Arizmendiarrieta ez zen aurrez pentsatutako ideietara mugatu, eta ez zen bere lehen intuizioen erosotasunean babestu. Bere egunak amaitu arte, hausnartzen eta eboluzionatzen jarraitu zuen, bai esperientzia kooperatiboaren ulermenean, bai bere garaiko errealitate pertsonal eta sozialarekin zeukan loturan. Bere oinarri kultural eta intelektuala etengabe berraztertu eta berreraiki zuen arren, inoiz ez zien bere sustraiei uko egin eta ez zuen moda eta eskakizun iragankorren aurrean amore eman. Funtsean, oso sinple eta ahaltsua zen zerbait egiten zuen: egunerokotasunaz hausnartu.

Gaur egun, ideologia historiko handien krisiak markatutako testuinguru batean, askotan orainean harrapatuta ikusten dugu geure burua, etorkizunean pentsatzeko zailtasunekin. Erronka horrek Mondragoneko Kooperatiba Esperientziari ere eragiten dio, hainbat arrazoi tarteko:

- Plangintza txikiagoko belaunaldi oinordetzak.
- Asmo kooperatiboarekin lerrokatutako lidergo eraldatzaileen eskasia.
- Atergabeko erronken aurreko nekea eta egokitzeko behar etengabea.
- Nagusi diren balio sozialen eta printzipio kooperatiboen arteko talka.

Panorama honen aurrean, baliagarria izan daiteke sustraietara itzultzea, esperientziari forma eman zioten ideia originaletara itzultzea. Hasierako galderei buruz hausnartzea funtsezkoa da:

- Nondik abiatu zen Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa?
- Norantz jo nahi zuen?

Hasierako utopia partekatu hori berrikusi, orainaldira egokitu eta etorkizunera proiektatzeak aurrera egiteko iparrorratza eskain diezaguke. Arizmendiarrietak adierazi zuen bezala [1]:

> **"Gure garaia da, halaber, gehien eskatzen diguna eta gure sen soziala gehien konprometitzen duena"**

Gure ingurunearekiko konpromiso horrek **gizarte aktibo**, **solidario** eta **konprometitu** bat eraikitzera eraman behar gaitu. Horretarako, helburu partekatuetan elkarrekin lan egingo duten komunitateak behar ditugu, non pertsonek elkarrenganako konfiantza izango duten, elkartasunez jokatuko duten, erantzukizuna beren gain hartuko duten eta inpaktu sozial positiboa sortzen lagunduko duten.

Kooperatibisten prestakuntza: harrobi kooperatiboa garatzea

Esperientzia kooperatiboaren sorrera oso lotuta dago sortu zen garaiko prestakuntzarekin eta konpromiso humanistarekin. Hasieratik, kooperatibismoak azpimarratu du giza balioak goratzea ez dela nahikoa; ezinbestekoa balio horiek aplikatzeko konpromiso pertsonala eta soziala hartzea.

Euskal kooperatibismoak XXI. mendean aurrera egin dezan, prestakuntza ziklo berri bat garatu beharko du, egungo pertsonen beharretara egokitua. Hori funtsezko ideia batean laburbiltzen da: **Hezkuntza eta prestakuntza kooperatiborik gabe, ez dago koopertibismorik**.

Ideologia kooperatiboak humanismo aktiboaren bidez loratu behar du, eta horretarako komunitatean, familian, ikastetxeetan eta lan zentroetan landu behar da. Arizmendiarrietaren arabera, prestakuntza prozesu hori ez da elite batera mugatu behar; aitzitik, herritar guztiengana hedatu behar da, modu inklusibo, progresibo eta balioaniztunean, teoria eta praktika, teknika eta balio sozialak uztartuz.

Arizmendiarrietak berak adierazi bezala:

> **"Norbera ez da kooperatibista jaiotzen, kooperatibista izateak heldutasun soziala eskatzen baitu, bizikidetza sozialean trebatzea eskatzen baitu"**

Mugimendu kooperatiboak bere arrakasta ekonomikoagatik erakarrita sentitzen direnak eta ideien aitzindariak behar ditu, multzo bietakoak osatzen baitute egitura horien oinarria. Arizmendiarrietak ohartarazi zuen:

> **"Adi prestakuntza sozialarekin; benetako kezka sozialarekin bizi behar da"**

Komunitatearen eta eraldaketaren filosofia

Kooperatibismoa, funtsean, komunitate filosofia bat da. Pertsonak komunitatean egiten dira, eta enpresak ez dira erakunde isolatuak, komunitate sozialetan txertatutako lan komunitateak baizik. Ideal kooperatiboa lan komunitatea eraldatzea da, eta, aldi berean, komunitate hori hartzen duen gizartea eraldatzea, gizarte bidezkoago eta ekitatiboagoa sustatuz.

Arizmendiarrietak argi eta garbi adierazi zuen:

> **"Garapen ekonomikoa ez da gure helburua, bitartekoa baizik"**

Emantzipazioa lortzeko, langileek prestakuntza, hezkuntza eta kontzientzia behar dute, bai termino teknikoetan, bai giza balioetan. [2]

Etorkizunerako erronkak eta galderak

Prestakuntzaren eta hezkuntzaren garrantzia nabarmendu ondoren, galdera inportante batzuk sortzen dira:

- Nola gauzatzen da gaur egun hezkuntza prozesu hori haur, nerabe, gazte eta profesionalen artean?
- Badago balio kooperatiboak eta gizarte eraldaketa jorratzen dituen hezkuntza planik?
- Nork gidatzen ditu baliabideak, metodologiak eta emaitzen ebaluazioa?

Adibide nabarmenak daude, hala nola Arizmendi kooperatiba, haur eta nerabeekin lan egiten duena. Era berean, ezinbestekoa da ekimen horiek lanbide heziketara, unibertsitatera eta lan prestakuntzara zabaltzea, Mondragon Unibertsitatea (MU) bezalako erakundeen gidaritzapean.

Hainbat belaunalditarako material didaktikoak garatzea eta eguneratzea funtsezko osagaia izango da kooperatibismoak arrakasta izan dezan etengabe.

Lidergoen bilakaera Mondragoneko kooperatiben historian

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historia, bi menderen artean gertatu dena, hainbat ikuspegitatik konta daiteke. Argitalpen asko, batez ere kanpotik etorriak, bere garapen berezi eta bakarraren funtsa eta arrazoiak atzematen saiatu dira. Hala ere, alderdi interesgarrienetako bat ibilbide horren etapak markatu dituzten lidergo ereduen azterketa da.

Jarraian, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboren historiako mugarri eta lidergo mota nagusiak nabarmentzen dituen eskema aurkeztuko dugu:

Bultzada ideologikoa: Jose Maria Arizmendiarrietaren figura

Hasierako lidergoa Arizmendiarrietaren ikuspegiak markatu zuen sakonki. Izan ere, Arizmendiarrietak bestelako gizarte batekin amesten zuen, pertsonengan zentratuta eta kooperatibismoaren printzipioetan oinarrituta. Bere ahaleginak honela gauzatu ziren:

- **Hezkuntza**: gazteen eta helduen prestakuntza bultzatu zuen, garapen pertsonal eta profesionalaren oinarri gisa.
- **Liderrak sortzea**: lider kooperatibo konprometituen belaunaldi baten garapena sustatu zuen.
- **Sozietate kooperatibo lehiakorrak sortzea**: balio ekonomikoa sortzeaz gain, balio hori modu ekitatiboan birbanatuko zuten kooperatibak sustatu zituen.
- **Elkarren arteko lankidetza, funtsezko tresna gisa**: Elkarren arteko lankidetzaren arloko lehen proiektuak ezarri zituen, hala nola Eskola Profesionala, Laboral Kutxa eta Lagun Aro, ekosistema kooperatiboaren oinarriak ezarri zituztenak.

Alderdi interesgarrienetako bat ibilbide horren etapak markatu dituzten lidergo ereduen azterketa da.

Hedapena eta hazkundea: funtsezko bi zutabe

Lidergo ideologiko kooperatiboa

Etapa honetan, lidergo ideologikoak funtsezko motorra izaten jarraitu zuen, Mondragoneko ingurune geografikoan, Ulgor/Ularco gune kooperatibo eta enpresarialean, eta Alfonso Gorroñogoitiaren figuran zentratuta. Horri esker etorri ziren:

- **Arauen arloko aurrerapenak**: Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren estatutuak, araudiak eta funtzionatzeko modu espezifikoak sortzea, kooperatiba esparru osoan denboran zehar erreplikatu eta egokitu direnak eta, oraindik ere, kooperatiben egunerokotasunari eusten diotenak.
- **Lider berrien garapena**: Lider kooperatiboen bigarren belaunaldiak hartu zuen erreleboa, kooperatiba berriak hazkunde bizkorreko aldi batean sendotuz.
- **Elkarren arteko lankidetza proiektuak**: erronka berriei aurre egiteko ekimenak sortu ziren, hala nola garapen teknologikoa (Ikerlan sortzea lehen mugarria izan zen), nazioartekotzea eta prestakuntza kooperatibo eta profesionala.

Hedapen kooperatiboa eta enpresariala

Lurralde eta enpresa hedapenaren bultzatzaile nagusiak honako hauek izan ziren:

- **Laboral Kutxaren lidergoa**: zeregin erabakigarria izan zuen kooperatiba berrien sorreran, garapenean eta eusteko lanean eremu geografiko desberdinetan, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren eragina Arrasatetik harago zabalduz.
- **Jose Maria Ormaetxea**: Funtsezko lider gisa nabarmendu zen, ikuspegi desberdina garatu baitzuen Laboral Kutxarentzat. Haren gidaritzapean, sukurtsalak ezarri ziren hainbat herritan, kooperatiba berriak sustatu ziren eta tokiko liderrak identifikatu ziren horiek kudeatzeko. Laboral Kutxaren Enpresa Dibisioa kooperatibak sustatzeko eta kudeatzeko funtsezko tresna bihurtu zen.

MONDRAGON Korporazioaren sorrera (1991)

MONDRAGON Korporazioaren eraketa inflexio puntua izan zen Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historian. Pauso horren bitartez, garaiko beharretara egokituago egongo zen lidergo global sendoago bat bilatu zen, bi helburu nagusirekin:

- **Lehendik ere balioa sortzeko** funtsezko eragile ziren enpresa proiektuak indartzea.
- **Enpresa errealitate berriak sortzea**, etorkizuneko erronketarako prestatuz.

Korporazioaren sorrerak aldaketa sakona ekarri zuen antolaketan, eta hori azterketak atal berezi bat merezi du. Gainera, sendotasun irudia proiektatu nahi izan zen, ez bakarrik barruan, baita kanpora begira ere, MONDRAGON kooperatibismoaren erreferente global gisa kokatuz.

Hurrengo grafikoan, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren 1990era arteko mugarri garrantzitsuenetako batzuk jasotzen dira.

1. grafikoa

1990. urtera arte MKEn egindako mugimenduen laburpena



1940

1941 José Mª Arizmendiarrieta

1942 Juventud Deportiva

1943 Escuela Profesional

1946 Dispensario Antituberculosos

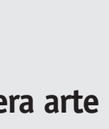
1950

1951 Asociación Hogar

1955 ULGOR



Usatorre, Luis



Larrañaga, Jesús



Gorroñogoitia, Alfonso



Ormaechea, José María



O**R**tubay, Javier

1957 Fagor Arrasate

1957 San José*

1959 Caja Laboral

Enpresa-dibisioa

1960

1960 Fagor Industrial

1961 Ulma CyE

1962 Copreci

1962 Andra Mari*

1963 Fagor Ederlan

1964 Irizar

1964 Alecop

1964 Grupo Ularco

1966 Fagor Electrónica

1967 Lagun Aro

1968 Coinma

1968 Danobat

1969 Eskola ingenieritza ofiziala

1969 Eroski*

...

1970

1970 Maier

1971 Orbea

1973 Eika

1973 Ikerlan

1974 RPK

1974 Fagor industrial

...

14 lurralde talde

1980

1987 MKT: Mondragon Kooperatiba Taldea

1987 10 Kooperatiba printzipioak

lankidetza arteko mekanismoak:

- Emaitzak birmoldatzea
- Birkokapenak
- Enplegurako laguntzak
- ...

* Kontsumo Kooperatibak

Ekonomia eta enpresa jarduerekiko hurbilketa teorikoa

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren portaera historikoa hobeto ulertzeko, Ray Dalio-ren *Principios para enfrentarse a un nuevo orden mundial* liburuaren ideietan oinarritutako ikuspegi teorikoa erabiliko dugu [3]. Dalio, hain zuzen ere, munduko hedge fund handiena den Bridgewater-en sortzaile eta liderra da, eta bere liburuan historia markatu duten ziklo ekonomiko eta sozialei buruzko gogoeta baliotsuak eskaintzen ditu bere ikuspegitik.

Naturala da geure buruari galdetzea zer ikaskuntza aplika lekizkiokeen kooperatiben munduari nazioarteko finantza esparrutik. Erantzuna da kooperatiba jardueretan ikusten diren portaera asko, funtsean, edozein jarduera ekonomikori berez dagozkion berberak direla, jarduera kooperatiboa izan edo ez.

> Kooperatiba jardueretan ikusten diren portaera asko, funtsean, edozein jarduera ekonomikori berez dagozkion berberak dira, jarduera kooperatiboa izan edo ez.

Enpresa kooperatiboek ingurune lehiakor batean dihardute, kooperatiboak ez diren enpresei aurre eginez. Horregatik, funtsezkoa da erakunde ekonomiko guztien azpian dauden elementu komunak identifikatzea eta ulertzea.

Ziklo ekonomiko orokorra: iragana ulertzeko eta etorkizuna proiektatzeko tresna

Dalioren arabera, edozein jarduera ekonomikok edo sozialek hiru fase nagusi dituen ibilbide ziklikoari jarraitzen dio:

- **Goraldia**
- **Gailurra**
- **Gainbehera/Ahultzea**

Ziklo horiek, Daliok deskribatzen dituen moduan, ekonomia globalen edo korporazio handien portaera ez ezik, tamaina txikieneko enpresena ere islatzen dute, eta kooperatibak horien artean sar ditzakegu. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa ikuspegi horretatik aztertzean, haren historian eta etorkizunean sor litezkeen aukerak eta erronkak argitu ditzakegu.

Aplikazioa Mondragoneko kooperatibismoan

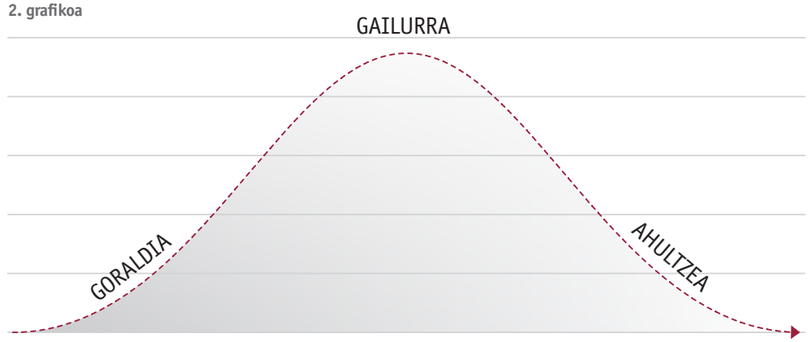
Ziklo ekonomikoa aztertzea lagungarria gerta dakiguke Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren garapenean eta ingurune ekonomiko eta sozialarekin duen interakzioan nabarmentzen diren patroiak identifikatzeko. Ikuspegi horren bidez, MKEek bere historiako garai desberdinetan izandako goraldi, gailur eta gainbehera faseei nola aurre egin dien azter dezakegu. Gainera, ikuspegi horrek etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko eta sor daitezkeen aukerak aprobetxatzeko tresna bat eskaintzen digu.

2. grafikoak ziklo orokor hori irudikatuko du eta baliagarria izango da MKEen portaera historikoa aztertzeko ikusizko oinarri gisa. Esparru horretan, honako hauei buruz hausnartu ahal izango dugu:

- Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren goraldiak definitu dituzten ezaugarriak.
- Garapen gailurretan sortzen diren erronkak.
- Ahultze uneetan ikasitako ikasgaiak eta nola eragin duten haien bilakaeran.

Esparru teoriko hau aplikatzean, MKEen iragana ulertzeaz gain, bere eredu kooperatiboa indartzeko eta datozen zikloetarako prestatzeko ideiak ematea bilatzen dugu.

2. grafikoa



Ziklo handia: goraldia, gailurra eta gainbehera

Goraldiaren, *gailurraren* eta *gainbeheraren* faseen analisiak aukera ematen digu ulertzeko erakundeek -kooperatibak barne- nola igarotzen dituzten hazkunde ziklo naturalak, heldutasuna eta erronkak. Ray Dalioren ideietan oinarrituta, esparru teoriko honek patroi historikoak identifikatzen eta Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak bere ibilbidean zehar fase horiek nola nabigatu dituen hausnartzen laguntzen digu.

Goraldia **Arrakastaren eraikuntza**

Goraldi fasea funtsezko faktoreen konbinazio batekin hasten da:

- **Lidergo indartsu eta ameslaria**: hasierako idealekin koherentea izango den sistema bat diseinatzeko gai izango da, erakundearen aberastasuna eta indarra areagotuz.
- **Etika eta balio sendoak**: trebetasunak irakasteaz gain, izaera, gizalegea eta lan etika sendoa lantzen dituen hezkuntza.
- **Etengabeko berrikuntza**: besteengandik ikasteko eta gauzak egiteko modu berriei heltzeko prestasuna, erakundeetan lankidetzaren eta harmoniaren kultura sustatuz.
- **Talentua erakartzea**: garapen pertsonal eta profesionalerako aukerak eskaintzen dituzten enpresa erakargarriak, hazkunde iraunkorreko ingurunea sortuz.
- Etapa honetan, erakundeek honako hau lortzen dute:
  - Produktibitatea eta lehiakortasuna handitzea, bai tokiko merkatuetan, bai nazioarte-koetan.
  - Diru sarreren eta emaitzen zirkulu bertutetsu bat sortzea, azpiegitura, hezkuntza, ikerketa eta proiektu berrien garapenean berriro inbertitzeko.

Gertuko adibide historiko bat:

Euskal gizartea, XVII. eta XVIII. mendeetan, itsas diseinuan egindako berrikuntzagatik nabarmendu zen, eta, horri esker, lider izan zen merkataritzan eta arrantzan. Era bertsuan, MKEk erakutsi du berrikuntzak, ikuspegi estrategiko batekin uztartuta, arrakasta kooperatiboa bultza dezakeela.

Gailurra **Arrakasta eta dezelerazioaren lehen seinaleak**

Zikloaren *gailurra* da eskuratutako lorpenek erakundea sostengatzen duten unea, baina zaurgarritasun seinaleak agertzen hasiak direnean:

- **Kostu gorakorrak**: emaitza ekonomikoak eta pertsonen erosteko ahalmena hobetzeak kostu operatiboak areagotu ditzake, lehiakortasuna txikituz.
- **Kanpo imitazioa**: beste erakunde batzuk metodoak eta teknologiak kopiatzen hasten dira, lehiarako abantailak murriztuz.
- **Belaunaldi aldaketa**: gerta liteke arrakasta heredatzen duten belaunaldi berriak ez egotea hain prestatuta, edo ez egotea hain motibatuta erronkei aurre egiteko, erosotasuna ahaleginaren gainetik lehenetsiz.
- **Aberastasun eta balio arrakalak**: desberdintasunek eta lehentasun pertsonalen aldaketek barne zatiketak eta tentsio sozialak sor ditzakete.

Testuinguru horretan, erakunde guztiek lidergoak eta balioak berritzeari jarri behar diote arreta, nabarmenagoa izan litekeen dezelerazio bat ekiditeko.

Gainbehera/Ahultzea **Jasangarritasunaren erronka**

Gainbehera edo *ahultze* fasea honako hauek markatu ohi dute:

- **Balioak eta portaerak ahultzea**: erakundearen funtsezko printzipioekiko konpromisoa galtzea.
- **Barneko presio ekonomikoa**: Zorrek, atzeraldi ekonomikoek eta merkatuko beherakadek zaildu egiten dute kudeaketa ekonomikoa eta finantza baliabideen eskurapena.
- **Barne gatazkak**: Balioetan, aberastasunean eta lehentasunetan dauden arrakalek zatiketak eta tentsioak sortzen dituzte.

Ahultze horrek produktibitateari eragiten dion gurpil zoro bat eragin dezake, eta errudunen bilaketa, barne gatazkak eta, muturreko kasuetan, erakundearen salmenta edo desagerpena sustatu.

Aplikazioa Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboan

Esparru orokor horri Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren *betaurrekoekin* begiratzean, aipatutako faseei une desberdinetan nola aurre egin zaien identifika dezakegu:

- **Goraldia**: Jose Maria Arizmendiarrietak gidatutako lehen hedapen urteetan, hezkuntzaren, lidergoaren eta lankidetzaren ikuspegi argiz, eredu bakarraren oinarriak ezarri ziren.
- **Gailurra**: MONDRAGON, kooperatibismoaren erreferente global gisa sendotu zen, enpresa eta hezkuntza sare sendoarekin. Hala ere, belaunaldi aldaketaren eta arrakastari lotutako tentsioen ondoriozko erronkak ere azaleratu ziren.
- **Gainbehera**: zailtasun aldi batzuek, krisi ekonomiko globalekin lotutakoek esaterako, proban jarri dute eredu kooperatiboaren erresilientzia, eta doikuntza estrategikoak egin behar izan dira eta printzipioak errebalorizatu.

Ikuspegi teoriko honi buruzko lehen hausnarketa

Ziklo handiaren azterketak honako hauen garrantziaz hausnartzera garamatza:

- Belaunaldi guztietan hasierako balioak bizirik mantentzea.
- Berrikuntza sustatzea hazkunderako motor gisa.
- Lidergo berrituen eta epe luzerako ikuspegi estrategiko baten bidez erronketarako prestatzea.

Ikuspegi horrekin, iraganetik ikasteaz gain, etorkizun erresiliente eta jasangarria eraiki daiteke. Azter dezagun xeheago.

Zikloak Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboan, MONDRAGON korporazioan eta bertako kooperatibetan, xehetasun gehiagoz

Goraldia

Eraikuntza aldi oparo eta desafiatzailea

Goraldi zikloak lehen eraikuntza aldia adierazten du; hazkunde esanguratsua du ezaugarri, baina baita funtsezko erronkak ere. Etapa honetan, kooperatibak eta Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa indartsu sentitzen ziren funtsezko zenbait faktoreri esker:

Elementos internos del auge

Goraldiaren barne elementuak

- Jose Maria Arizmendiarrietaren bultzada eta Ulgorreko sortzaileen lidergoa funtsezkoak izan ziren.
- Hasieratik ulertu zen motibazioa ez zela nahikoa; prestakuntza ezinbestekoa zen. Lehen liderrak ardura handiz prestatu ziren, gogo bizia ezagutza teknikoarekin eta antolaketakoarekin uztartuz.

Talde lan eraginkorra

Zerbait berria eraikitzeko ilusioak batasuna sustatu zuen eta horrek aldaketa sozial esanguratsu batekin eta bestelako proiektu kooperatibo batekin konprometitutako pertsonak erakarri zituen.

Zuhurtzia finantzarioa

Finantzaketa etengabeko erronka izan zen. Arizmendiarrietak esaldi honekin laburbildu zuen errealitate hori: *"Libreta edo maleta"* (aurreztu edo emigratu); hola laburtu zuen aurrezte komunitarioaren beharra eta, funtsezko soluzio gisa, Laboral Kutxa sortzearen beharra.

Arrakala txikiak aberastasunean eta balioetan

Gizarte hurbil eta garden batean, diferentzia ekonomiko eta sozialak apalak ziren, eta horrek kohesioa eta konfiantza ahalbidetzen zituen.

Hezkuntzarekiko eta azpiegiturekiko konpromisoa

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak, hasiera-hasieratik, hezkuntzaren aldeko apustua egin zuen funtsezko zutabe gisa; halaxe eraiki ziren bakarra den eredu baten oinarriak, eta halaxe mantentzen dira, nortasunaren ezaugarri gisa.

Talentua erakartzea

Proiektu kooperatiboaren izaera berritzaile eta eraldatzaileak ingurune geografiko zabal bateko pertsonak erakarri zituen, berria eta desberdina zen zerbaitetan parte hartzeko gogoz.

Elkartasuna eta elkarren arteko lankidetza naturala

Baterako proiektuak balio kooperatiboen hedapen natural gisa ulertzen ziren, ekimen berriak sortzeko gogoa eta ilusioa piztuz.

Barne ezaugarri bereizgarriak

Lidergo errespetatua eta ameslaria

Enpresa ikuspegi sendoa eta balio kooperatiboekiko konpromiso sakona uztartzen zituzten liderrak.

Etengabeko hezkuntza

Prestakuntzak pertsonak motibatzen eta gaitzen zituen, etengabeko ikaskuntzaren kultura sustatuz.

Kulturaren indarra eta balio sendoak

Oinarri kultural partekatua, ekintzak eta erabakiak gidatzen zituena.

Berrikuntzarako gaitasuna

Produktuen, prozesuen, kudeaketa ereduen eta giza garapenaren etengabeko hobekuntza.

Lehiakortasun handia

Faktore konbinazio batek aukera ematen zien kooperatibei beren merkatuetan nabarmentzeko.

Hazkunde iraunkorra

Diru sarrerak etengabe ari ziren handitzen, eta horrek etorkizunarekiko baikortasuna sustatzen zuen.

Baliabideen banaketa ekitatiboa

Irabaziak modu justuan banatzen ziren, komunitate kooperatibo osoari mesede eginez.

Sendotasun finantzarioa handituz

Emaitza ekonomiko onak zuhurtziaz inbertitzen ziren, finantza egitura sendotuz.

Pertsonen arteko konfiantza

Pertsonen arteko hurbiltasunak erabaki konplexu eta arriskutsuak hartzea errazten zuen.

Zerbait berria eraikitzeko ilusioak batasuna sustatu zuen eta horrek aldaketa sozial esanguratsu batekin eta bestelako proiektu kooperatibo batekin konprometitutako pertsonak erakarri zituen.

Kanpoko ezaugarri onuraga

Merkatuak hazten ari ziren

Bereziki 60ko eta 70eko hamarkadetan, kooperatibak sendotzen hasi zirenean.

Lehia mugatua

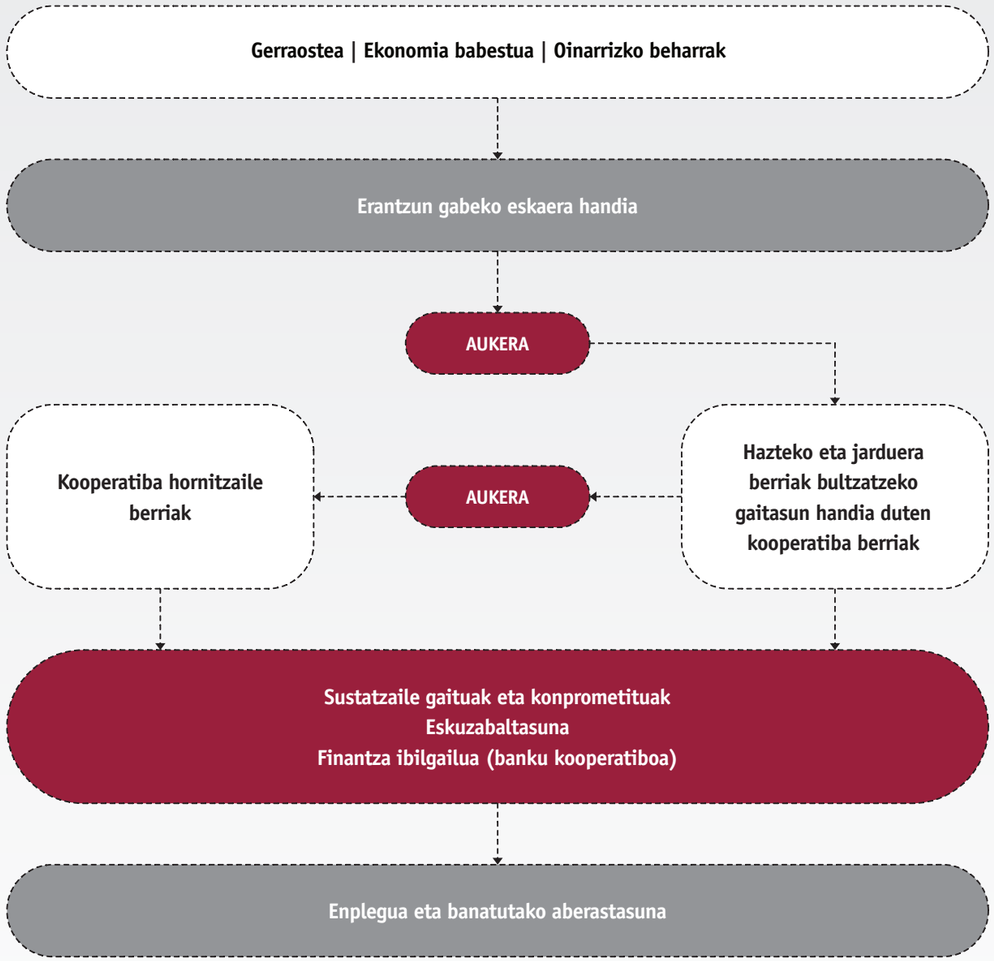
Lehiarako ingurunea ez zegoen hain saturatua, eta horrek hazkunde iraunkorra ahalbidetzen zuen.

Merkatu babestuak edo arautuak

Kanpoko baldintza horiek egonkortasuna eta garapenerako aukerak eman zituzten lehen urteetan.

Garapena MKEn 50-60-70 hamarkadak Espainian

3. grafikoa



Gailurra

Gailurreko aldiaren ezaugarri nagusiak

Gailurreko aldiaren ezaugarri nagusia goraldian lortutako lorpenei eustea da; hala ere, eredu kooperatiboaren egonkortasunari eta kohesioari eragiten dieten ahulezia seinaleak eta barneko eta kanpoko erronkak agertzen dira.

Belaunaldi berriak, jatorrizko balioetan hain errotuta ez daudenak, gehiago erreparatzen diote enpresa kudeaketari printzipio kooperatiboei baino.

Barne faktoreak

Desadostasunak eta arrakala sozialak

- Aberastasunaren banaketan areagotu egiten dira diferentziak, bai kooperatiben barruan, bai kooperatiben artean.
- Tentsioak sortzen dira balioen, barne politiken eta organo kooperatiboen eginkizunaren inguruan, eta zatiketak gertatzen dira.

Pertsonen arteko eta taldeko gatazkak

Desadostasunak areagotu egiten dira kooperatiben barruan eta haien artean, diferentzia ideologiko eta kudeaketa arlokoen ondorioz.

Belaunaldi aldaketak eta foku enpresariala

Belaunaldi berriak, jatorrizko balioetan hain errotuta ez daudenak, gehiago erreparatzen diote enpresa kudeaketari printzipio kooperatiboei baino.

Lidergo pertsonalistak

Banakako proiektuak lehenesten dituzten liderrak agertzen dira, ikuspegi kooperatiboa baztertuz.

Hezkuntzan eta lankidetzan eroso

Hezkuntzari, azpiegiturei eta kooperatiben arteko proiektuei bultzada txikiagoa ematen zaie, eta lankidetza beharraren zentzua ere txikiagotu egiten da.

Elkartasunaren higadura

Beste kooperatiba batzuekiko, gizartearekiko eta etorkizuneko belaunaldiekiko elkartasunak garrantzia galtzen du norbanakoen interesen aurrean; interes horien artean, itzulkin ekonomikoak eta soldata mailak.

Lidergo ereduari buruzko zalantzak

Eztabaidak sortzen dira MONDRAGON Korporazio bertikalago eta interbentzionistago bat nahiago dutenen eta lidergo kooperatibo demokratikoago baten alde egiten dutenen artean.

Impacto en las cooperativas

Lehiakortasuna galtzea

Barne produktibitatea gelditu edo murriztu egiten da.

Gero eta zorpetze handiagoa

Enpresa plangintzak askotan ez dira betetzen, eta gehiegizko presio finantzarioak sortzen dira.

Balio lausoak

Enpresa kudeaketaren ikuspegiak balio kooperatiboak bigarren mailara eramaten ditu.

Desoreka ekonomikoak

Kooperatiba arrakastatsuen eta zailtasunak dituztenen arteko aldeak areagotu egiten dira, eta horrek desberdintasunak sakontzen ditu.

Arrakalak aberastasunean

Elkartasun tresnek ez dituzte aldeak ixten, kooperatiba aberatsak eta biziraupenaren ertzean diharduten beste batzuk sortuz.

Elkartasuna ahaztea

Kooperatiba batzuek ahaztu egiten dituzte une zailetan jasotako laguntza ekonomikoak eta pertsonen laguntzak, elkarrekikotasunaren zentzua galduz.

Globalizazioaren eta merkatu dinamiken ondorioz, lehia askoz ere konplexuagoa da aurreko etapetan baino.

Kanpoko indarrak

Lehia handiagoa

Lehiakide berriek, berrikuntza eskakizun handiagoek eta talentu egokia erakartzeko zailtasunek areagotu egiten dute kooperatiben gaineko presioa.

Arau eskakizunak

Enpresa kudeaketa zailtzen duten edo oztopo operatiboak areagotzen dituzten erregulazio aldaketak.

Merkatuen dezelerazioa

Merkatuak askoz ere erritmo motelagoan hazten dira, eta murrizten ere hasten dira.

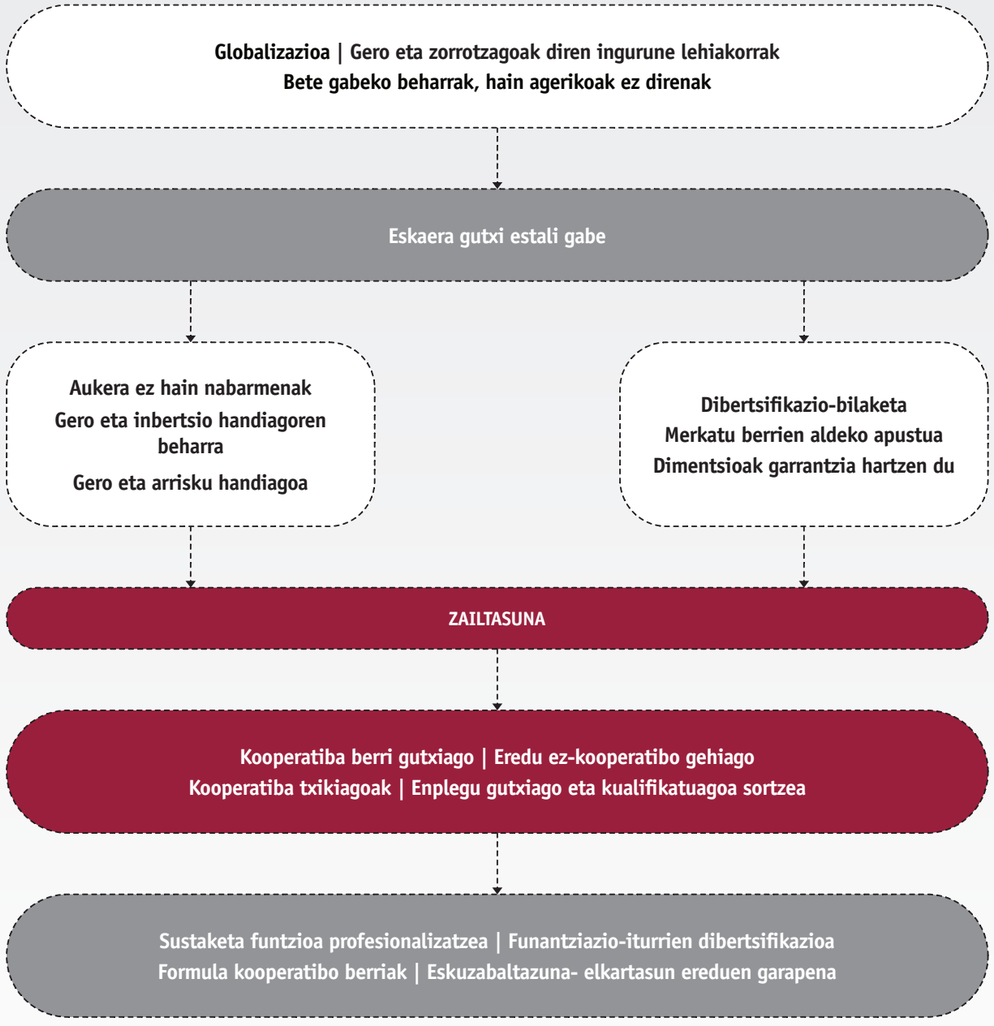
Lehia ereduaren konplexutasuna

Globalizazioaren eta merkatu dinamiken ondorioz, lehia askoz ere konplexuagoa da aurreko etapetan baino.

Berriz ere, grafikoak lagungarriak izan daitezke deskribatutako urteetan nabigatzen laguntzeko:

Garapena MKEn 80ko hamarkadatik gaur arte...

4. grafikoa



Gainbehera/Ahultzea

Borroka eta berregituratze aldia

Mondragoneko (Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa) kooperatibetan bizi izandako esperientzien gainbehera etapa mingarria da, eta barne gatazkak eta aldaketa esanguratsuak ditu ezaugarri. Balio eta printzipio kooperatiboei desafio egiten dien borroka fase bat da, kooperatibek barne eta kanpo presioei aurre egiten dieten bitartean. Aldi honek ziklo berri baterako aukera prestatzen du, baina berregituratze prozesu traumatiko batetik igarota.

Gainbeheraren ezaugarri nagusiak

Barne elementuak

Barne gatazkak

Aurreko faseetan errenta altuetara egokitu izanak inkonformismoa sortzen du errenta horiek txikitzen direnean, eta horrek errudunen bilaketa eta barne hausturak dakartza.

Lidergo ahulak edo desegokiak

- Lidergo pertsonalistak, gailurrean arrakasta izan zutenak, desagertu egiten dira arazoei aurre egiterako orduan.
- Lidergo kooperatiboan hutsunea sortzen da, eta horrek zaildu egiten du alderdi sozialaren eta betearazlearen arteko kohesioa.

Gehiegizko zorpetzea

Bazkideen ekarpen faltak kanpo finantzaketa bilatzera edo erreserbak erabiltzera behartzen du, eta horrek ahuldu egiten du jasangarritasun finantzarioa.

Elkartasunaren eta elkarren arteko lankidetzaren porrota

Emaitza onenak dauzkaten kooperatibek modu autonomoan funtzionatu nahi dute, talde kooperatiboarekin daukaten konpromisoa txikituz.

Kooperatibak kolektibotik askatzea

Enpresa kudeaketari lehentasuna ematen zaio kultura kooperatiboaren aurretik, kooperatiben arteko lankidetza zalantzan jarriz eta proiektu kolektiboa ahulduz.

Kooperatiba izateko arrazoia zalantzan jartzea

Gizarte eraldaketaren ikuspegia galdu egiten da, eta eredu kooperatiboa ekonomia indibiduala hobetzeko bitarteko bat izatera mugatzen da. Horrek berekin ekar dezake beste figura juridiko batzuetara bihurtzea edo enpresa hirugarrenei saltzea.

> Korporazioari etengabe eskatzen zaio kooperatiben arazoak konpontzeko, baina haren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak ez dira nahikoak izaten.

Gainbeheraren adierazle kritikoak

- Bazkide berririk ez sartzea.
- Kooperatiba matrizeek kooperatiba ez diren filialak sortzea.
- Kapitalerako interesen eta itzulkin kooperatiboen ordainketa maximizatzea, galerak estaltzeko erreserbak murriztuta.
- Arrakasta kooperatiboa bakarka lor daitekeela sinestea.

Kanpoko indarrak

Inbertsio funts oportunistak

Kooperatiba baten edozein ahultasun balia dezakete krisi garaietan haien kontrola bilatzeko.

Berrikuntza abiadura

Merkatuan lehiakor mantentzeko beharrezkoa den aldaketarako azkartasuna zaildu egiten da, barne ahuleziagatik eta kohesio faltagatik.

Eredu kooperatibo globala zalantzan jartzea

Gainbeheran, erakundeek eta beste enpresa eredu batzuetako ordezkariek kritikatu egiten dute eredu kooperatiboa, eta kooperatiba baten arazoak sistema kooperatibo osora orokortzen dira.

Inpaktuak MONDRAGON Korporazioan

- Korporazioari etengabe eskatzen zaio kooperatiben arazoak konpontzeko, baina haren baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak ez dira nahikoak izaten.
- Haren lidergoa zalantzan jartzen da, bereziki elkartasuna eta elkarren arteko lankidetza sustatzeko duen gaitasunari dagokionez.
- Aurreko aldiko gatazka pertsonalek eta zatiketek Korporazioa indartzea zailtzen dute etapa honetan.

Hausnarketa

Gainbehera edo ahultzea fase kritiko bat da, kooperatibismoaren funtsezko printzipioak probapean jartzen dituena. Erronka handiak planteatzen dituen arren, hausnarketa egiteko, estrategiak berriz diseinatzeko eta goraldi ziklo berri baterako eremua prestatzeko aukera ere eskaintzen du. Hala ere, hori posible izateko, jatorrizko balioak berreskuratu eta lidergo sendoa, kohesionatua eta ideal kooperatiboekin lerrokatua sustatu behar da.

Oso interesgarria da Lankiren (Ikasketa Kooperatiboen Institutua) 10. koadernoaren hitzaurrean ziklo honi buruz egiten zen deskribapena [4], Mikel Uribeetxeberriak (Ederlaneko lehendakaria) sinatua, eta aurretik aipatutakoa beste hitz batzuekin osatzen duena:

Lehen fasean (1955-1975), Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak gerraosteko gizarte baten beharrei erantzun nahi zien. Gizarte zatitua zen, traumatizatua, oinarrizko beharrak bete gabe zituena, politika eta erlijio arloan ideologizatua, merkatu autarkiko baten testuinguruan sartua… Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren lehen fase horri ***"beharraren kooperatibismoa"*** *deituko diogu, aurre egin behar zion erronkaren izaeragatik. Eta hala egin zuen, bai horixe! Inork ez du zalantzan jartzen kooperatibismo hark bere zereginean izan zuen arrakasta.*

Bigarren fasean (1975-2000), gizartearen eskaerak nabarmen aldatu ziren. Oinarrizko beharrak beteta zeuden, ideologiak gainbehera zetozen, merkatuaren testuinguruan gero eta handiagoa zen lehia (Europar Batasun Ekonomikoan sartzea), ekintzan pragmatismoa nagusitzen da, "bizi maila" helburu. Kuantitatiboa lehenesten da kualitatiboaren aurretik. Protagonisten artean hainbesteko aberastasuna banatu duen ***"ongizatearen" kooperatibismoa****z ari gara.*

Gaur egun hirugarren fase bat bizi dugu (2000-), muineraino kontsumista den gizarte bat, non ideologiek (kooperatibismoa barne) ez daukaten atxikipen indarrik eta Internetek gizarte teknologiko bat bultzatzen duen ("ezagutzaren" gizartea deitzen diote…). Gure etxeetan "anaia handia" ezarri da, merkatua globala da jada, lehia basatia, langilea debaluatuta dago, mundua globalizatuta, eskualde desberdinen artean itzelezko desberdintasunak daude, eta ingurumena atzera bueltarik gabe hondatuta… Izan dugun krisi finantzarioak (oraindik ez dago argi gainditu den ala ez) zimendu asko dardarazi ditu (estatuak, banku eta enpresa handiak…), gure kooperatibenak eta gure "ongizatearenak" barne. Sabaia jo izanaren sentsazioa geratzen zaigu, mugarri bat igaro izanarena, zerbait aldatu delako eta atzera bueltarik ez dagoelako sentsazioa.

Oso urte gogorrak izan dira (2008-2014), kooperatibek sekula ezagutu gabeak. Finantza sistema koman, merkatuak amilduta, galera orokorrak, inoizko langabezia mailarik altuena, doikuntza neurri eta ahalegin drastikoak, muturreko tentsioa eta kezka. Enpresa askok, oro har, eta kooperatibek, bereziki, kolokan ikusi dute etorkizunera begirako jasangarritasuna, eta kasu askotan galdu ere egin dute.

Fagor Etxetresnek, hau da, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren bandera ontziak, egoera zaila zekarren lehendik, eta egoera hori zeharo larritu zen merkatu nagusietan salmentek izandako beherakada drastikoaren ondorioz. Hala, 2013ko urrian, hartzekodunen konkurtsoa aurkeztu zuen, eta jarduera behin betiko itxi.

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historia markatuko duen mugarri bat da, haren erorketak, bai dimentsioagatik, bai sinbolismoagatik, oso inpaktu sakona eragin duelako. Inpaktu horren digestioak oraindik ere irauten du arlo ekonomiko-enpresarialean, arlo soziolaboralean (enplegua) eta animikoan (ideologikoa eta morala). Holako gertakari batek hausnarketa pausatua eskatzen du, azterketa sosegatuagoa, etorkizunerako ikaskuntzak ateratzea ahalbidetuko duena. Azterketa horren emaitzak eztabaida handietan islatu beharko lirateke, eta, ondorioz, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren hurrengo plan estrategikoetan. Plan horiek ikaskuntza, hobekuntza eta eraldaketa ekintzen inplementazioa izan beharko lukete, duela urte batzuk arte hain gustura bizi izan dugun "ongizatearen" kooperatibismotik kooperatibismo ***"autoexijenteago eta erantzunkideago"*** *batera jotzeko eta gure kooperatibek arlo sozialaren eta enpresarialaren arteko oreka berri bat bilatzeko. Kooperatiba egiteko modu bat da, berritua eta egungo pertsonak eta gizarteak dituzten behar errealetara egokitua. Egia da testuinguruak ez duela laguntzen, ez dela batere erraza, eta abar, baina ez zaigu besterik geratzen. Pertsonaren eta gizartearen garapenerako arreta eta proiektu soziala elikatzen duen enpresaren jasangarritasuna uztartzea.*

- **Beharraren kooperatibismoa**
- **Ongizatearen kooperatibismoa**
- **Kooperatibismo autoexijentea eta arduratsua**

Ziklo indibidualak gainditzen dituzten joerak

Zorionez, ekonomia eta antolaketa zikloak ez dira gainbehera aldi batekin amaitzen, aukera etapa berri bati bide ematen baitiote. Fenomeno horrek ziklo indibidualak gainditzen dituen joera natural bat islatzen du, erakutsiz nola lortzen duten erakundeek beren burua berrasmatzea eta egokitzea.

Ziklo berri bati ekiteko funtsezko elementuak

Aurreko zikloan ikasitakoak

- Goraldi, gailur eta gainbehera etapa bakoitzak oinarrizko ikaskuntzak uzten ditu, eta horiek hurrengo zikloa eraikitzeko oinarri bihurtzen dira.
- Aurreko goraldiaren indarrak, hala nola hezkuntza, elkartasuna eta berrikuntza, erronka berriei aurre egiteko oinarri gisa balio dute.

Lider berrien garapena

- Trantsizio bakoitzean, errealitate berriak interpretatzeko eta pertsonak helburu komunen bila lan egiteko motibatzeko gai diren liderrak sortzen dira.
- Lider horiek balio kooperatiboen ulermen sakona eta garaietara egokitutako ikuspegi modernoa uztartzen dituzte.

Errealitate berrietara egokitzea

Erakunde arrakastatsuen ustez, ingurunea etengabe aldatzen da, eta, horregatik, garrantzitsuak izaten jarraitzeko, estrategiak eta egiturak egokitzen ahalegintzen dira.

Erronka berriak txertatzea

- Ziklo berri baten hasierak berekin dakar erronka emergenteak identifikatzea eta erronka horiek hazteko aukera bihurtzea.
- Erronka horien artean honako hauek egon ohi dira:
  - Digitalizazioa eta berrikuntza teknologikoa.
  - Ingurumen jasangarritasuna.
  - Balio eta itxaropen desberdinak dauzkaten belaunaldi berriak txertatzea.

Balio kooperatiboak berritzea

Eredu kooperatiboaren funtsa indartu eta berritu egin behar da, etengabe aldatzen ari den mundu honetan garrantzitsua izaten jarrai dezan. Horren barruan sartzen dira:

- Elkartasuna indartzea.
- Hezkuntzarekiko konpromisoa berrestea.
- Elkarren arteko lankidetza ereduak birplanteatzea.

Goranzko ibilbide ziklikoa kooperatibetan

Edozein kooperatibaren garapena, bereziki MONDRAGON bezalako talde kooperatibo baten barruan, ez da ziklo ekonomiko bakar baten patroietara mugatzen (goraldia, gailurra, gainbehera). Aitzitik, ondoz ondoko zikloek osatutako ibilbide bati jarraitzen dio, eta ziklo horiek, oro har, garapen maila altuagoetarantz doan etengabeko aurrerabide bat islatzen dute.

Ziklo metagarriak eta igoera etengabea

Hazkunde metagarria

- Oro har, ziklo baten amaiera ez da abiapuntura itzultzen, goragoko posizio batetik hasten da, eskuratutako ikaskuntzei eta aurreko zikloetan garatutako egiturei esker.
- Fenomeno horrek kooperatibek egokitzeko, beren akatsetatik ikasteko eta beren indarren gainean eraikitzeko duten gaitasuna islatzen du.

Baikortasun eta ezkortasun ziklikoak

- Kooperatibetako protagonistak baikorrak izaten dira goraldietan, hazkundea iraunkorra izango delakoan.
- Aldiz, gainbehera aldietan ohikoa da desilusioa eta ezkortasuna zabaltzea, eta horrek epe luzerako plangintza zaildu dezake.
- Dinamika emozional hori patroi errepikakorra da Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historian, eta kudeatu beharreko funtsezko erronka.

Kooperatiben bilakaera tipikoa

- **Gainbeheran dauden kooperatibak**: beren akatsetatik ikasten dute, laguntza interkooperatiboa jasotzen dute eta goraldi ziklo berri bati ekitea lortzen dute.
- **Goraldian dauden kooperatibak**: gainbeherak izaten dituzte barneko eta kanpoko gehiegikerien edo aldaketen ondorioz, baina eskuratutako ikaskuntzak eta beste kooperatiba batzuen laguntzak hazkunde aldi berriei ekiteko aukera ematen die.

Oro har, ziklo baten amaiera ez da abiapuntura itzultzen, goragoko posizio batetik hasten da, eskuratutako ikaskuntzei eta aurreko zikloetan garatutako egiturei esker.

Aurrerapen ziklikoa bultzatzen duten faktoreak

Antolaketa ikaskuntza

Ziklo bakoitzak lidergoari, kudeaketari eta jasangarritasunari buruzko ikasgai baliotsuak eskaintzen ditu, hurrengo hazkunde aldirako oinarriak sendotzen dituztenak.

Elkartasuna eta elkarren arteko lankidetza

Kooperatiben arteko euskarria funtsezkoa da gainbehera uneak gainditzeko, eta baliabideak, ezagutzak eta egiturazko laguntza eskaintzen ditu, garapen positiboari berriro ekiteko.

Etengabeko egokitzapena

Epe luzera aurrera egiten duten kooperatibak beren eredua merkatuko aldaketetara, gizartera eta bazkideen beharretara egokitu dezaketenak dira.

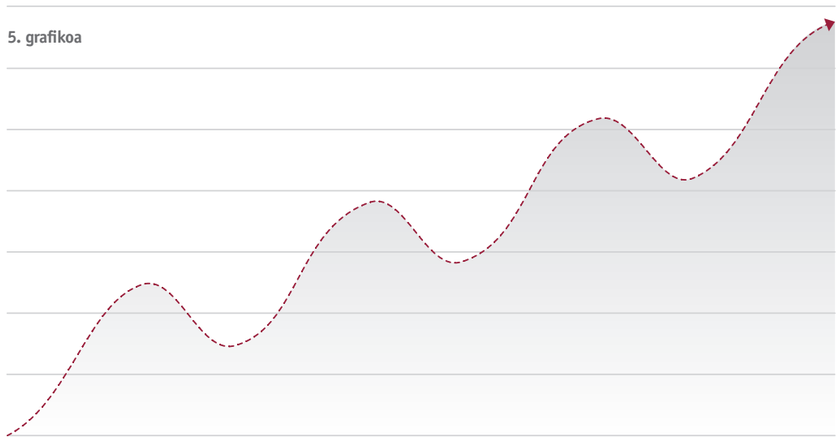
Balioen berrikuntza eta berritzea

Berrikuntzarekiko eta balio kooperatiboekiko konpromisoak ziurtatzen du, batetik, kooperatibek bizirik irautea eta, bestetik, aurrera egitea ingurune lehiakor batean.

Bistaratzea: Goranzko ibilbide ziklikoa

Kooperatiben garapen patroia ziklo ugariz osatutako goranzko lerro gisa irudika daiteke, non ziklo berri bakoitza aurrekoa baino altuago dagoen puntu batetik hasten den (5. grafikoa).

5. grafikoa



MONDRAGONeko kooperatibismoan ikusitako bilakaera

Mondragoneko kooperatibismoak, bere hastapen apaletatik, ikaragarrizko garrantzi ekonomiko eta soziala lortu du, lehen egunetan imajinatzen zaila izango zena. Bere ibilbidearen ezaugarri izan diren goraldi eta gainbehera zikloak gorabehera, aurrerapen globala eta horrek denboran zehar izan duen inpaktua nabarmen positiboak izan dira.

Zikloak eta hobekuntza orokorra

Goraldi, gailur eta gainbehera ziklo laburrenak konstante bat izan dira, baina inoiz gutxitan jabetzen gara ziklo bakoitzak noraino laguntzen dion hobekuntza metagarri orokorrari. Aurrerapen hori alderdi ekonomiko eta sozialetan islatzen da, eredu kooperatiboa indartu duten ikaskuntza eta egokitzapenekin.

Portaeraren ratio adierazgarriak

MONDRAGONeko kooperatibismoaren bilakaera aztertzeko, haren garapen orokorra islatzen duten hainbat adierazle har daitezke kontuan. Hona hemen adibide adierazgarri batzuk:

Hazkunde ekonomiko globala

- Estatuko eta nazioarteko merkatuetan negozio bolumena handitzea.
- Hazkunde jasangarria funtsezko arloetan, hala nola industrian, banaketan eta finantzetan.

Inpaktu soziala

- Enplegu jasangarria sortzea, kooperatibek diharduten eskualdeetan bereziki.
- Inguruko bazkideen eta komunitateen bizi kalitatea hobetzea.

Barne kohesioa eta elkartasuna

- Kooperatiba arteko laguntza mekanismoak, kooperatiba batzuetan gainbehera aldiak gainditzea ahalbidetu dutenak.
- Bazkideen artean etekinak ekitatez banatzeko politikak ezartzea.

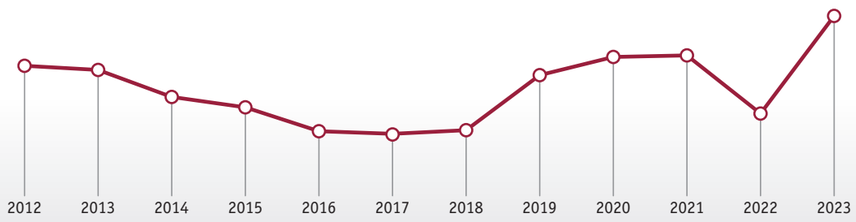
Berrikuntza eta egokitzapena

- I+G+Bko inbertsioaren hazkundea (ikerketa, garapena eta berrikuntza), bereziki industria sektore aurreratuetan.
- Jarduerak dibertsifikatzea eta nazioarteko merkatuetara hedatzea, aldaketa globalei erantzuteko.

MONDRAGON Korporazioaren portaera adierazle batzuk, Korporazioaren beraren webgunetik jaso ditugunak, eta beren irudikapen grafikoan garatu dugun eredu teorikoaren antzekoak direnak:

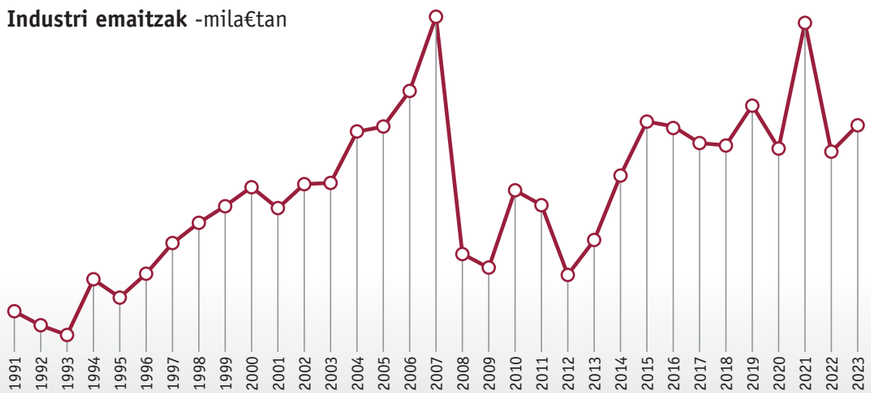
6. grafikoa

EBITDA GLOBAL milloi €tan



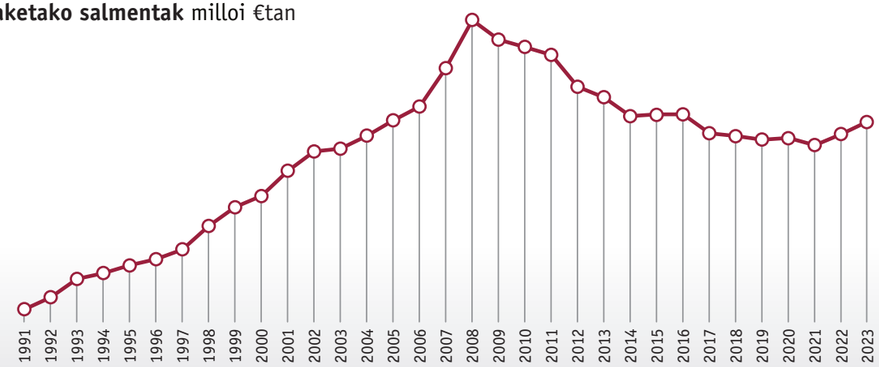
7. grafikoa

Industri emaitzak -mila€tan



8. grafikoa

Banaketako salmentak milloi €tan



9. grafikoa

Kooperatibetako mutualista aktiboen bilakaera

LagunAroren webgunetik jasotako datuak



Aztertu ditugun funtsezko aldagaien portaerak talde kooperatiboak urte askoan izan duen berrikuntzarako eta erresilientziarako gaitasuna jasotzen du, jarduerak ixtea eta kooperatibak MONDRAGON proiektutik urruntzea ekarri duten krisi enpresarial eta sozialak gaindituz.

Lan honen helburua ez bada ere, oso interesgarria litzateke kooperatibetan egon diren zikloak aztertzea, haien portaera partikularretan sakondu ahal izateko.

MONDRAGONen zikloei buruzko hausnarketa

MONDRAGONek banakako zikloak gainditzeko duen gaitasuna iraganean ikasitakoa eta orainaren eta etorkizunaren beharretara egokitutako ikuspegia uztartzeko duen trebetasunean datza. Berrasmatze prozesu hori funtsezkoa da, erronkak gainditzeko ez ezik, kooperatibismoa definitzen duen asmo eraldatzaileari bizirik eusteko ere.

Ziklo berri baten hasiera aukera bat da beti:

- Ereduari bizia eman zioten jatorrizko balioak berreskuratzeko.
- Estrategia berritzaileak sortzeko.
- Etorkizun bidezkoago, jasangarriago eta solidarioago batekin konprometitutako kooperatibisten belaunaldi berri bat inspiratzeko.

MOMENTUA eta bere erronkak

4.

MONDRAGONen ekonomiari eta antolaketari lotutako panorama

Momentu kooperatiboaren berrikuspen honetan, MONDRAGONeko kooperatibismoaren egungo egoera ekonomiko eta enpresarialean ez ezik, kooperatibismoaren funtzionamenduan eragina duten funtsezko ideia batzuetan ere zentratu gara.

Azterketa egiteko, MONDRAGON Korporazioaren bidez publikoki eskuragarri dauden datu ekonomikoak eta antolaketakoak laburbiltzea erabaki dugu, eta aitortzen dugu zaila dela kooperatiba independenteen informazioa sartzea, Arizmendiarrietaren esperientziatik sortu baziren ere, bide autonomoak egin baitituzte.

Gaur egungo funtsezko alderdiak

Egoera ekonomikoa

- **Negozio bolumen bateratua**: hazkunde iraunkorra nazioarteko merkatuetan eta sektoreen dibertsifikazioa.
- **Enplegua sortzea**: MONDRAGON, oraindik ere, enplegu motor esanguratsua da, bereziki industria eta zerbitzu arloetan.
- **Berrikuntzan inbertitzea**: I+G+Baren aldeko apustua areagotu egin da, fokua teknologia aurreratuan eta jasangarritasunean jarriz.

Antolaketa egitura

- MONDRAGONek korporazio kooperatibo gisa duen egiturak bere negozioen arteko lankidetza mantentzea eta kooperatiben errealitate berriak bultzatzea ahalbidetzen du.
- Enpresa dibisioak: industria, banaketa, ezagutza eta finantzak bezalako arlo estrategikoetan antolatzea, zein bere erronka espezifikoekin.

MONDRAGONeko kooperatiba independenteekiko harremana

- Kooperatiba batzuek bizitza independentea aukeratu badute ere, beren ondarea Arizmendiarrietaren balioetan dauzka sustraiak, eta horrek Korporazioak bultzatzen duen jatorrizko eredu kooperatiboaren eragin iraunkorra azpimarratzen du.

MONDRAGONen egungo erronkak

Lehiakortasuna merkatu globalizatuan

- Nazioarteko lehiakideen eta merkatu saturatuen gero eta presio handiagoari aurre egitea.
- Etengabe berritzea, produktuetan eta zerbitzuetan bereizteko.

Talentua erakartzea eta atxikitzea

- Funtsezko sektoreetan profesional kualifikatuen faltari aurre egitea.
- Kooperatibak belaunaldi berrientzat erakargarri egingo dituzten baldintzak sortzea, malgutasun handiagoa eta balio etikoekin lerrokatzea bilatuz.

Elkartasuna eta barne kohesioa

- Kooperatiba kideen arteko lankidetza handiagoa sustatzea, erronka komunak gainditzeko.
- Errentagarritasun desiguala daukaten kooperatiben arteko desoreka ekonomikoak murriztea.

Jasangarritasuna eta digitalizazioa

- Produktuetan eta prozesuetan ingurumen jasangarritasuneko eskakizunetara egokitzea.
- Eraldaketa digitala bultzatzea, enpresa estrategiaren funtsezko elementu gisa.

Balio kooperatiboekin berriz konektatzea

- Solidaritatearen, berdintasunaren eta barne demokraziaren printzipioak berrestea, enpresa eredu tradizionalen aldean bereizgarri hori edukitzea.

Hausnarketa

Gaur egungo *momentu kooperatiboa* iraganeko lorpenen eta etorkizuneko erronken arteko oreka adierazten du. MONDRAGONek badauka bere eredu kooperatiboa indartzeko aukera, XXI. mendeko eskakizunei erantzun eraginkor eta jasangarria emanez eta bere funtsari eutsiz, etengabe aldatzen ari den ingurune batean eboluzionatzen duen bitartean.

MONDRAGON Korporazioko kooperatiben oinarrizko datuak

Lankidetza eta lehiakortasuna

MONDRAGON lau negozio arloren inguruan antolatzen da: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Nortasun kooperatiboko errealitatea da, pertsonak zaintzen dituena, merkatu globalean lehiatzen dena eta aurrerabide komuna bilatzen duena. Proiektu heterogeneoa da, besteak beste, hauek hartzen dituena: unibertsitate propioa (Mondragon Unibertsitatea), enpleguko BGAEa (LagunAro), jarduera berriak sustatzeko zentro bat, banku erakunde bat (Laboral Kutxa), 5 zentro teknologiko, 7 I+G unitate eta industria eta banaketa negozio ugari.

Gaur egun, 92 kooperatiba autonomo eta independentek osatzen dute, 70.500 pertsona inguru enplegatzen ditu eta bere giza dimentsioagatik, eragin sozialagatik eta lehiakortasunagatik da ezaguna. Hainbat lankidetza eta elkartasun mekanismo ditu, erresilienteagoa izateko eta datozen urteetako erronkei berme handiagoz aurre egiteko.

Pertsona	**70.500**
Kooperatiba	**92**
Zentro teknologiko	**5**
Unitate I+G zentro	**7**

Proiektu berezia

MONDRAGON lankidetzan egindako lanaren erreferentea da munduan; enpresa egiteko modu arduratsu, demokratiko, lehiakor eta jasangarri bat. Bere ereduaren elementu bereizgarriak honako hauen inguruan oinarritzen dira: pertsonek enpresen errealitatean duten benetako protagonismoa, berrikuntza maila eta gaitasun lehiakorra, eta ingurunearen eta komunitatearen garapenarekin duten konpromisoa.

- **Beste enpresa mota bat**: Demokratikoa (bazkide bat/boto bat); parte hartzailea (kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan) eta eraldatzailea (balio partekatua sortzen du eta gizartea eraldatzeko bokazioa dauka).
- **Enplegu iraunkorra eta kalitatekoa**, baldintza duinetan, soldata orekatuekin eta etengabeko prestakuntzarako eta sustapenerako aukerekin.
- **Ordainsari berdintasuna**. Soldata aukera zabala, sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joera duena, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean letik 6rako soldata eskalarekin.
- **Lankidetza ekosistema**. Kooperatiben, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa, aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko.
- **Errotutako enpresa**. Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta.

Enplegua

MONDRAGON da EAEko enplegatzaile handiena eta Estatuko garrantzitsuenetako bat 60.500 enpleguekin.

Inbertsioa

369,3 milioi euroren inbertsioa 2023an.

Formazioa

650.000 prestakuntza ordu 2023an.

Kooperatiba	**92**
Enplegatu	**70.500**
Fakturazioa	**11.056 M€**
Ebitda	**1.486 M€**
Inbertsioak	**369,3 M€**
Pertsona I+G-an lanean	**2.008**
Gastuak I+G-an	**186 M€**
Kanpo lantegi munduan	**104**

Gobernantza kooperatiboa

Demokratikoki aukeratutako
570 pertsona dira kooperatiben
gobernu organoetako kideak. 570

Prestakuntza kooperatiboko orduak 15.008

- Demokratikoki aukeratutako 570 pertsona dira kooperatiben gobernu organoetako kideak.
- 2023an, 15.008 ordu eman ziren kooperatibismoari buruzko prestakuntzan bazkide eta gobernantza organo berrientzat.
- 28 kooperatibak (salmenten %92) reporting ez-finantzarioak dituzte, euskarri gisa balio dutenak alderdi garrantzitsuen gaineko informazio, ekintza eta mugarri guztiak kanal bakar batean dokumentatzeko.

Euskal Autonomia Erkidegoko (EAE) enplegatzailerik handienaeta Estatuko garrantzitsuenetako bat

Enplegu Espainian	**60.500**
Enplegu atzerrian	**9.854**
EAEn	**43,3%**
Estatuan	**43,2%**
Nazioartean	**13,5%**

Aurreko koadroetan MONDRAGON Korporazioaren 2023ko Memorian argitaratutako datu batzuk jasotzen dira. Informazio hori guztia osatzeko, webgune korporatiboa bera bisitatu daiteke, egungo errealitateari buruzko ideia zehatzagoa izateko.

Adierazle *desberdinak* etorkizuneko gizarte eraldaketa betetzen den baloratzeko

Kudeaketa enpresariala neurtzen duten adierazle klasikoak memoria korporatibo guztietan agertu ohi dira, kooperatiboak izan ala ez, eta horrek zaildu egiten du negozio eredu kooperatiboak eta bestelakoak bereiztea. Horregatik, funtsezkoa da eredu kooperatiboaren balio eta helburu berezi eta bakarrak nabarmenduko dituzten metrikekin lan egitea, helburu sozial eta eraldatzailearekin lerrokatuta.

Gainera, zenbait kontzeptuk, hala nola *greenwashing* delakoak (ingurumen inpaktu positibo bat edukitzearen itxura egitea, halakorik eduki gabe) eta *social washing* delakoak (erakunde baten inpaktu soziala puztea), garrantzia hartu dute azken urteotan. Praktika horietan ez erortzea funtsezkoa da Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren egiazko inpaktua islatuko duen benetako diskurtsoa eraikitzeko.

Testuinguru horretan, funtsezkoa da Mondragoneko kooperatiben berezko abantaila den hau nabarmentzea: enpresaren ikuspegi humanistagoa. Atributu hori ez da kanpora bakarrik komunikatu behar, bazkide kooperatibistei ere jakinarazi behar zaie, izan ere, kooperatibistok ulertu eta baloratu behar dute beren ereduaren inpaktu bereizgarria.

Funtsezkoa da Mondragoneko kooperatiben berezko abantaila den hau nabarmentzea: enpresaren ikuspegi humanistagoa.

Gizarte eta antolaketa eraldaketa neurtzeko adierazle gehigarriak

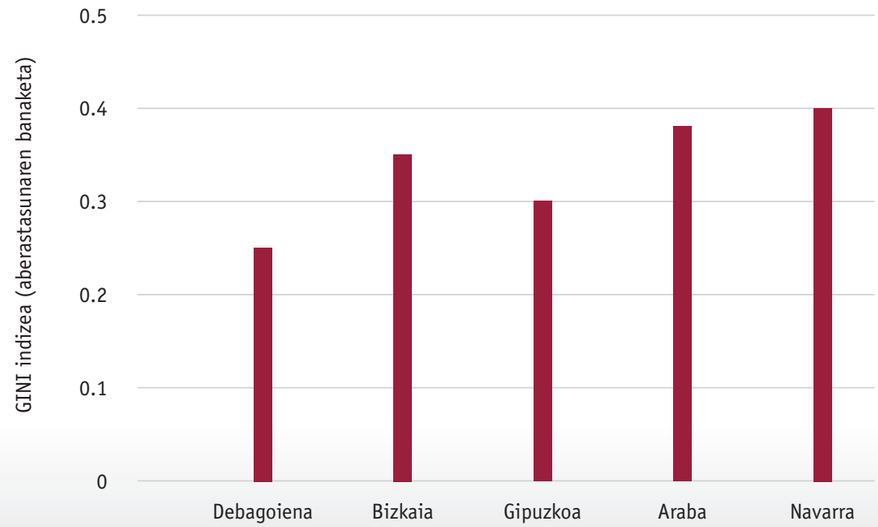
Metrika tradizionalak gainditzen dituzten adierazleen analisiak aukera eman lezake kooperatibismoak komunitateetan duen benetako inpaktua eta enpresa eredu gisa duen bizitasuna zehazkiago atzemateko. Ondoren, MONDRAGONeko ekosistema kooperatiboaren alderdi ekonomiko, sozial eta antolaketa arlokoekin lotutako funtsezko adierazle batzuk aurkeztuko ditugu. Batzuk eskuragarri daude eta beste batzuk landu egin behar dira:

GINI indizea

- Presentzia kooperatiboa dagoen lurraldeetan aberastasunaren banaketa neurtzea.
- Debagoiena bezalako eskualdeetan, non kooperatibek inpaktu esanguratsua daukaten, GINI indizearen emaitzak, beste arlo batzuekin alderatuta, ekitate handiagoa izateagatik nabarmentzen dira. 10. grafikoan 2020. urtean eskuragarri zeuden datuak erakusten ditu.

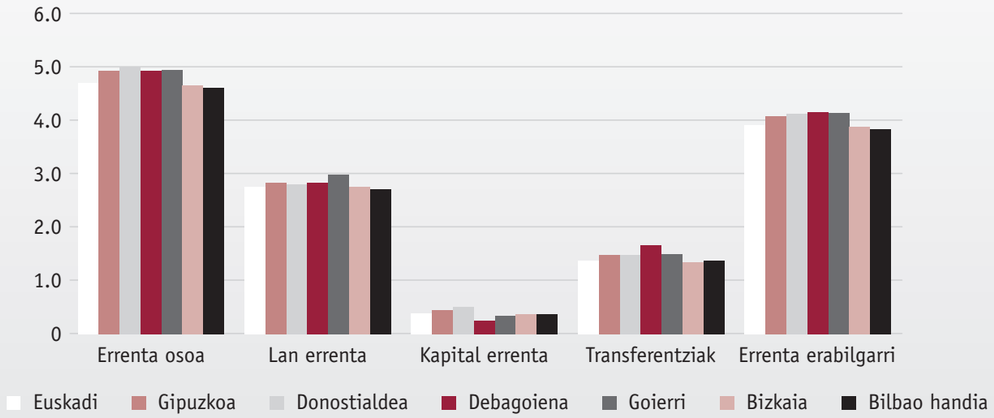
10. grafikoa

GINI indizea kooperatibak dauden eskualdeetan



11. grafikoa

Batez besteko familia-errenta errenta motaren arabera, mila €tan



Errenten banaketa (kapitala, lana eta transferentziak)

Debagoiena bezalako eskualdeetan, errenten banaketa profilak zera erakusten du:

- **Transferentzien proportzio handiagoa**: ekitatera orientatuago dagoen eta kapitalaren errenten mendekotasun txikiagoa duen gizarte bat islatzen du.
- **Kapital errenten pisu txikiagoa**: hiriburuetakoa baino errentagarritasun txikiagoko ehun ekonomiko bat adierazten du.
- **Errenta erabilgarri handiagoa zergen ondoren**: Zerga politiken eta banaketa ekitatiboaren ondorioz, aztertutako eskualdeen artean Debagoienekoa da errenta erabilgarririk handiena.

Kooperatiben artean lekualdatutako baliabide ekonomikoak

- Adierazle honek kooperatiben arteko **barne elkartasunerako** esfortzua neurtzen du, ezinbestekoa baita ereduaren kohesioari eusteko.
- Premia momentuetan kooperatiben arteko laguntza finantzario eta teknikoa norainokoa den islatzen du, eta elkarren arteko lankidetza indartzen du.

Profesionalen mugikortasuna kooperatiben artean

- Kooperatiben artean mugitzen diren profesionalen kopuruak **ekosistema dinamiko eta garden** bat uzten du agerian.
- Mugikortasun horrek honako hauek sustatzen ditu:
  - Barne talentuaren garapena.
  - Ezagutzaren transferentzia kooperatiben artean.
  - Kooperatiben arteko harremanak eta ezagutza pertsonala sendotzea.

Kooperatibak edo jarduera kooperatibizatuak sortzea

- Kooperatiba berrien edo kooperatiba bihurtutako jardueren kopuruak neurtzen du **ekosistemaren bizitasuna**.
- Ehun kooperatiboa berritzeko gaitasunak aldaketetara egokitzeko eta etorkizun jasangarria bermatzeko daukan ahalmena islatzen du.

Deslokalizatutako enpresa kooperatiboak

- Adierazle honek jatorrizko lurraldea utzi duten kooperatibak identifikatzen ditu, arrazoi hauek tarteko:
  - Organo kudeatzaileen erabakiz.
  - Hirugarrenei saltzeagatik.
- Deslokalizazioak, galera ekonomikoa ez ezik, tokiko egitura sozialari eragindako inpaktua eta kooperatibismoaren jatorrizko balioekiko balizko deskonexioa ere badakartza.

Erabakiguneen kokapena

- Adierazle honek kooperatiben erabakiguneen tokiko errotzea neurtzen du.
- Bazkide kooperatibistentzat agerikoa iruditu arren, funtsezkoa da alderdi hori gizarteari jakinaraztea, honako hauek nabarmenduz:
  - Erabaki estrategikoek lurraldean daukaten inpaktu zuzena.
  - Kooperatiben eta tokiko beharren arteko lotura.

Inpaktu sozialaren neurketa

- Enplegu egonkor eta kalitatezkoaren sorkuntza islatzen duten adierazleak.
- Kolektibo zaurgarrien inklusioa eta garapen profesionala.

ngurumen jasangarritasuna

Oinarrizko estandarretatik haratago doazen metrikak, hala nola karbono aztarnaren murrizketa erreala, energia berriztagarrien erabilera eta ekonomia zirkularra eragiketa kooperatiboetan.

Parte hartzea eta barne demokrazia

- Bazkideek erabakiak hartzerakoan daukaten inplikazio mailari buruzko adierazleak.
- Parte hartzearen ehunekoa batzar orokorretan eta beste organo kooperatibo batzuetan.

Kooperatiben arteko elkartasuna

Kooperatiben arteko euskarri ekonomiko eta teknikoa neurtzea, erronka komunei aurre egiteko.

Kapitulu honi buruzko hausnarketa

I. Foro Líderes con Propósito (Madril, 2024ko urria) bezalako ekimenetan, enpresaren ikuspegi humanistago bat jartzen da agerian, MONDRAGONeko kooperatibek sortu zenetik eduki duten ikuspegia. Helburu hori kanporantz zein barnerantz komunikatzea funtsezkoa da identitate kooperatiboa eta haren inpaktu eraldatzailea indartzeko.

Adierazle bereizi horiekin lan egiteak aukera emango lioke Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboari bere benetakotasuna nabarmentzeko eta enpresek etorkizun ekitatiboago, jasangarriago eta gizatiarrago bat sortzeko daukaten zereginari buruzko diskurtsoaren buru izateko.

Enpresen antolaketa ereduak hurbileko gizartean

Euskadiren testuinguruan, aldian-aldian pizten da ekonomia globala bultzatuko duten trakzio enpresa handiak izateko beharrari buruzko eztabaida, enpresa txiki eta ertainen ustezko ahuleziari kontrajarrita. Ikuspegi horrek baldintzatu egiten ditu politika publikoen diseinua, hezkuntza eredua, I+G planak eta enpresa handi horien eskaerei erantzun nahi dieten beste ekimen batzuk.

Enpresa handiak, zalantzarik gabe, beharrezkoak dira eta arreta behar dute, baina sare sozioenpresariala askoz ere askotarikoagoa eta konplexuagoa da. Erantzun publikoa ezin da haien beharretara bakarrik mugatu, eta ezin da haien presio gaitasunaren mende egon.

Testuinguru horretan, MONDRAGONen berezitasunei buruzko hausnarketa egin behar da, sarritan *enpresa handi* baten ideiarekin lotuta. Hala ere, Mondragonen eredua, nolabait esateko, kooperatiba independenteen **artxipelago** bat da (norbaitek gutxiespenez erabili du), non bakoitzak bere erabakiak hartzen dituen eta korporazioko kide izatea borondatezkoa den. Kooperatiba handiak egon dauden arren, gehienak txikiak edo ertainak dira, eta, horri esker, eredu dibertsifikatuagoak eta erresilienteagoak azter daitezke.

Enpresa handiak, zalantzarik gabe, beharrezkoak dira eta arreta behar dute, baina sare sozioenpresariala askoz ere askotarikoagoa eta konplexuagoa da. Erantzun publikoa ezin da haien beharretara bakarrik mugatu, eta ezin da haien presio gaitasunaren mende egon.

Antolaketa ereduen konparazioa

Botere kontzentrazio handiko enpresak eta pertsonak

Ezaugarri nagusiak:

- **Enpresa gutxi eta handiak**: konpainia hauek zuzeneko eta zeharkako balio handia sortzen dute gizartean, baina mendekotasun handia ere sortzen dute diharduten lurraldean.
- **Inpaktu sozial positiboa eta negatiboa:**
  - Haien etorrerak eta garapenak inpaktu ekonomiko eta sozial esanguratsua izan ohi du.
  - Haien desagerpenak, hala ere, betetzeko zailak diren hutsuneak uzten ditu, bereziki tokiko ekonomietan.
- **Mendekotasun estrategikoa**: enpresa horiek munduan garapen handia daukaten sektoreetan jarduten dute (automobilgintzan, energian, etab.), eta horrek krisi sektorialen eta fluktuazio globalen aurrean kaltebera bihurtzen ditu.

Ereduaren ondorioak:

- **Arriskuen kontzentrazio handia**: enpresa garapena eremu gutxitan zentratzen da, eta horrek areagotu egiten du haien zaurgarritasuna krisi sektorialen aurrean. Dibertsifikazioa premiazko behar estrategiko gisa agertzen da.
- **Politika publikoetan daukan eragina**: enpresa horien epe labur eta ertaineko premiek gobernuaren erabakiak baldintzatzen dituzte.
- **Inplikazio diskretua prestakuntzan eta I+Gan:**
  - Enpresa horien ustez, oro har, prestakuntza eta ikerketa erantzukizun publikoa dira, eta erakunde horien bezero gisa bakarrik jarduten dute.
  - Garatutako talentua behar dute, hezkuntza eraldatzeko proiektu argirik gabe.
- **Aberastasunaren eta ezagutzaren kontzentrazioa**:
  - Tokiko ekonomia botere kontzentrazio handiko pertsona edo erakunde gutxi batzuen esku geratzen da, eta horrek eragina du gizartearen funtzionamenduan.

Enpresen eta pertsonen sare banatuak

Kooperatiben inguruan, enpresa txiki eta ertain askok (ETEak) sarean lan egiten dute eta elkarri konektatuta daude balioa sortzeko. Eredu horrek Euskadiko enpresa ekosistema tradizionala gogoraraztен du, eta interkonexio eta lankidetza hobe baten bitartez indartu daiteke.

Sare banatuen ereduaren elementu positiboak

Arriskuen banaketa eta erresilientzia

- Enpresa egitura mota honek arriskuak dibertsifikatzen ditu eta sare osoa berreskuratzeko gaitasuna indartzen du.
- Ehunzangoaren analogiari jarraituz: *zango* batzuek huts egin arren ere, sistema osoak aurrera egiten jarraituko du eta birsortzeko gaitasuna izango du.

Malgutasuna aldaketen aurrean

- Sarean konektatuta dauden tamaina txikiagoko enpresek bizkorrago erantzun diezaiekete teknologia eta merkatu aldaketei.
- Sareak erronka berrietara egokitzeko behar diren baliabideak eskuratzen eta mobilizatzen laguntzen du.

Estrategian parte hartzea

- Enpresek, kooperatibek bereziki, eztabaidarako espazio erabilgarriak behar dituzte, proiektu estrategikoak planteatzeko.
- Eredu horrek pertsonek elkarri ulertzea eta epe luzerako planetan parte hartzea sustatzen du.

Proiektu handietara egokitzea

Sareko enpresa garapenak ingurune egokiagoa eskaintzen du tamaina handiko proiektuentzat, bereziki tokiko ekosistema batean integratu nahi dutenentzat.

Sare banatuen ereduaren elementu negatiboak eta erronkak

Mugak berrikuntzan eta irismenean

Tamaina faltak norbanakoaren gaitasuna mugatzen du:

- Proiektu berritzaileak gauzatzeko.
- Finantzaketa eredu egokiak eskuratzeko.
- Nazioarteko merkatuetan lehiatzeko.

Ikusgarritasun eta prestigio sozial txikia

ETEek ikusgarritasun eta prestigio sozial txikiagoa daukate enpresa handiekin alderatzen baditugu, eta horrek eragina izan dezake haien pertzepzio publikoan.

Eragin txikia politika publikoetan

Banaka, ETEek ahalmen mugatua daukate politika publikoen lanketan eragiteko, eta horrek desabantailan jartzen ditu enpresa handien ondoan.

Lankidetza ereduen beharra

Muga horiek gainditzeko, ezinbestekoa da honako hauek sustatzen dituzten enpresa arteko lankidetza ereduetan pentsatzea:

- Berrikuntzarako gaitasuna.
- Finantza eta giza baliabideak eskuratzea.
- Nazioarteko merkatuetarako proiekzioa.

MONDRAGONen eredua da ikuspegi horren adibide nabarmen bat, 1991n korporazio gisa sortu zenetik honako hauek bilatu baititu:

- Kooperatiba indibidual batentzat ezinezkoak diren erronkei aurre egitea.
- Kooperatiben arteko lankidetza eta elkarrenganako laguntza sustatzea.
- Enpresa ekosistema dibertsifikatu eta erresiliente bat sortzea.

Hausnarketa

Enpresen sare banatuen ereduak aukera ematen du malguagoa eta erresilienteagoa izateaz gain ingurunearekin konektatuago egongo den enpresa ekosistema bat eraikitzeko. Hala ere, ereduaren arrakasta enpresek elkarlanean aritzeko eta tamaina indibidualaren mugak gainditzeko dituzten egitura kolektiboak eraikitzeko daukaten gaitasunaren araberakoa izango da. Interkonexio pasabide sendoak dauzkan artxipelago bat.

> Ereduaren arrakasta enpresek elkarlanean aritzeko eta tamaina indibidualaren mugak gainditzeko dituzten egitura kolektiboak eraikitzeko daukaten gaitasunaren araberakoa izango da.

12. grafikoa

Konzentrazio vs enpresen eta pertsonen sarea

Enpresetan eta pertsonetan kontzentratzea

- Pertsona gutxi aberastasuna eta ezagutzarekin.
  - Botere-kontzentrazioa, zenbait erabaki errazten duena.
  - Belaunaldi aldaketa kritikoak.
  - Irizpide pertsonalekiko mendekotasun handia.
- Enpresa gutxi balioa sortzen.
  - Gehegiko arriskua arrautza gutxitan.
  - Kanpoko eta kapital lurrunkorren mendekotasun handia.
  - Botere-gune urrunak edo lurraldearekin deskonektatzeko arriskua dutenak.
  - Mendekotasun sektorial handia.
  - Epe laburrean zentratzeko arriskua.

Enpresen eta pertsonen sarea

- Sortzeko eta banatzeko gaitasuna duten pertsona asko.
  - Banatutako boterea, ezagutza eta aberastasuna.
  - Indibidualismoa kudeaketan, pertsonen lotura dela eta.
  - Balio demokratikoen garapena gizartean.
- Enpresa-sare zabala.
  - Erresilentzia handiagoa arriskuen banaketagatik.
  - Implikazioa lurraldean.
  - Malgutasuna.
  - Enpresa-bakardadea.
  - Berrikuntzan, nazioartekotzean eta talentuan laguntzeko ekintzen bidez jasan behar da.

Balioa sortzen eta banatzen duten ereduak

Behin eta berriz esan dugu:

“Gizarte osasuntsuak dira baliorik handiena sortzen eta ondoen banatzen dutenak”

Printzipio hori funtsezko bi ideia hauetan oinarritzen da:

1. **Banatzeko, sortu egin behar da.**
2. **2Baliorik sortu gabe, banaketaz hitz egitea alferrikakoa da.**

Balioa sortzeari buruz

Balioa sortzeko motor eraginkorrak eraikitzeko, izan enpresetan, izan kooperatibetan edo izan gizarte osoan, funtsezko ezaugarri batzuei erreparatu behar zaie:

Bikaintasuna proiektu bakoitzean

- Funtsezkoa da sortutako balioa maximizatzea (ez soilik balio ekonomikoa), ahalik eta baliabide gutxien erabiliz.
- Bikaintasuna bilatzea etengabeko helburua izan behar da arlo guztietan.

Enpresa berrikuntza iraunkorra

- Hazkunde jasangarriak negozio eredua etengabe berritzea eskatzen du. Egungo negozioak etorkizuneko negozioa eraikitzeko oinarria izan behar du.
- *Barne ekintzailetza* bezalako kontzeptuek garrantzia hartzen dute: proiektu berrietan inbertitzea, baita oparoaldietan ere, epe luzerako jasangarritasuna bermatu gabe dagoela epe laburreko etekinak banatzeko tentazioa saihestuz.

Gaztetze teknologikoa

- Teknologia beti izan da funtsezko motor bat bai enpresaren bai gizartearen garapenerako.
- Aldaketa teknologikoen aurrean, esaterako, adimen artifizialaren agerpenaren aurrean, proaktibo izatea funtsezkoa da lehiakortasunari eusteko.
- MONDRAGONek, bere negozioetan, teknologien garapena eta aplikazioa gidatu du historikoki, baina egungo erritmoak bizkortasun eta lankidetza handiagoa eskatzen du.

Elkarren arteko lankidetza teknologikoa

- Kooperatiben, unibertsitateen eta zentro teknologikoen arteko lankidetza teknologikoa funtsezkoa da.
- Sortutako ezagutzaren eta balioa sortzen duten negozioen arteko lotura eraginkorrek zera bermatu behar dute: irabaziak apustu eta proiektu berrien bidez itzuliko direla.

Hezkuntzaren eta ezagutzaren aldeko apustua

- Hezkuntza da pertsonen eta erakundeen zaharkitzearen aurkako tresnarik onena.
- Mondragon bere Ezagutza Dibisioaren erabateko aldaketaren lekuko izan da. Dibisio horretan, gaur egun, 1.828 pertsonak dihardute 22 kokalekutan, proiektu kooperatiboaren zutabe bat osatuz.
- Hezkuntza garapenak amaitu gabeko zeregin bat izan behar du, egungo ezagutzarekiko inkonformismoa eta trebetasun berrien etengabeko bilaketa sustatuko dituena.

Balioa sortzeko ereduaren erronkak

Hezkuntzaren eta enpresaren arteko konexioa

- Hezkuntza eskaintza etengabe egokitu behar da gizartearen eta merkatuaren exijentzia gero eta handiagoetara.
- Kooperatibak ezin dira soilik erakunde publikoen mende egon talentu eskasiari aurre egiteko; aldiz, zeregin aktiboa bete behar dute pertsonen prestakuntzan eta garapenean.

Lan korala eta lankidetza

- Aldaketa teknologiko eta sozialen abiadurak erantzun kolektiboak eskatzen ditu. Soluzio indibidualak ez dira nahikoa.
- Lankidetzak funtsezko tresna izaten jarraitzen du baliabide, ezagutza eta helburu komunak partekatzeko.

Epe luzerako ikuspegia

- Jasangarritasunaren alde egiteak epe laburreko urgentziak gainditu dituen begirada estrategiko bat eskatzen du.
- Balioa sortzea, berez, etorkizuneko belaunaldiekiko konpromiso gisa ulertu behar da.

Balioaren banaketari buruz

Ingurune kapitalista batean, balioaren banaketa zentzu zabalean ulertu behar da, lau eragile nagusi kontuan hartuta: **akziodunak**, **langileak**, **tokiko gizartea** edo **komunitatea** eta **administrazio publikoa**. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren kasuan, kontzeptu horrek dimentsio berezia hartzen du, ekitatearen, jasangarritasunaren eta elkartasunaren printzipioak barne hartuz.

*SUSPERTZEN*en lehen lanean argudiatu zen bezala, balioaren banaketak **birbanaketa** (zergak eta gastu sozialak) ez ezik, **banaketa** (enplegua, soldatak eta inbertsioa) eta **aurrebanaketa** (prestakuntza eta gaikuntza) ere jaso behar ditu. Azken hori funtsezkoa da produktibitatea eta soldata sarrerak bermatzeko, bai lan merkatuan sartu aurretik, bai bizitza aktiboan zehar.

Aurrebanaketa: etorkizunaren oinarria

Aurrebanaketaren ardatza prestakuntzan eta trebakuntzan aldez aurretik inbertitzea da, produktibitatea eta garapen indibiduala bermatzeko funtsezko tresna gisa. MONDRAGONen kasuan:

- **Apuesta por la formación permanente**:
  - Hezkuntza ereduak berehala egokitu behar dira teknologia eta enpresa aldaketetara.
  - Enpresen premien eta hezkuntza programen arteko lotura funtsezko ezaugarria izan da MONDRAGONen prestakuntza ereduan, baina malgutasun eta etorkizunerako ikuspegi handiagoa eskatzen du.
- **Prestakuntza espazioaren globalizazioa:**
  - Prestakuntza ingurune globaletara migratzen ari da, eta horrek esan nahi du:
    - Hizkuntza ugaritan lan egitea.
    - Munduko hainbat lekutan dauden ikasleekin eta irakasleekin lankidetzan aritzea.
  - Horretarako, oso irakasle trebatuak behar dira, baita prestakuntza zentro global onenekin lankidetza sareak ehuntzea ere.
- **Prestakuntza kooperatiboa, funtsezko zutabe gisa:**
  - Inor ez da kooperatibismora berez iristen; modu aktiboan sustatu beharreko irakaskuntza da.
  - Balio horiek beti bultzatzen ez dituen ingurune batean, prestakuntza kooperatiboa funtsezkoa da ereduaren arrakasta eta jarraipena bermatzeko.

Enpresen premien eta hezkuntza programen arteko lotura funtsezko ezaugarria izan da MONDRAGONen prestakuntza ereduan, baina malgutasun eta etorkizunerako ikuspegi handiagoa eskatzen du.

Banaketa: ekitatearen gakoa

Sortutako aberastasunaren **banaketa** justu eta solidarioa da MONDRAGONen eredu kooperatiboaren bereizgarri handienetako bat:

- **Banaketa hobe batek daukan inpaktua:**
  - Duela gutxi egindako ikerketa batzuen arabera (Nature aldizkariarena, esaterako), lotura zuzena dago aberastasunaren banaketa ekitatiboaren eta ingurumen jasangarritasunaren artean.
  - Gizarte igualitarioenek berritzaileagoak, jasangarriagoak eta kohesionatuagoak izateko joera daukate.
- **Eredu kooperatiboa adibide gisa:**
  - MONDRAGON aitzindaria izan da banaketa mekanismo justu eta solidarioak ezartzen. Hala ere, daukan garrantziari eusteko, balio kooperatibo horiek eta baliook sostengatzen dituzten portaerak indartu egin behar dira.
- **Inbertsioa etorkizunean:**
  - Aberastasunaren banaketak lehentasuna eman behar dio kooperatiben epe luzerako jasangarritasunari, eta epe laburreko gehiegizko aberastasun pertsonalak ekidin.
  - Kooperatibetan inbertitzeak, epe luzerako proiektu gisa, etorkizuneko kooperatibista belaunaldientzako legatua bermatzen du, eta planeta jasangarriago bati laguntzen dio.

MONDRAGON aitzindaria izan da banaketa mekanismo justu eta solidarioak ezartzen. Hala ere, daukan garrantziari eusteko, balio kooperatibo horiek eta baliook sostengatzen dituzten portaerak indartu egin behar dira.

Birbanaketa: konpromiso soziala

Birbanaketak, berez, betebehar fiskalak betetzeari eta kooperatibek gizartean duten inpaktuari egiten die erreferentzia:

- **Konpromiso fiskal eredugarria:**
  - Kooperatiben jokabideak ezin hobea izan behar du ekarpen fiskalak betetzean.
  - Daukaten izaera juridikoak gastu sozialari berariaz laguntzera behartzen ditu, komunitatean daukaten inpaktua indartuz.
- **Sentsibilitate soziala:**
  - Kooperatiben oinarri ideologikoak bereziki kontziente egiten ditu gizartean daukaten inpaktuaz.
  - Ikuspegi hori Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren faktore bereizgarria izan da, non aurrebanaketa eta banaketa eredu ekonomiko ekitatiboago eta jasangarriago baten parte gisa integratzen diren.

Hausnarketa

MONDRAGONen eredu kooperatiboan, balioaren banaketa funtsezko zutabea da jasangarritasun ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa bermatzeko. Aurrebanaketa (prestakuntza eta gaikuntza), banaketa (aberastasunaren banaketa justua) eta birbanaketa (konpromiso fiskala eta soziala) ekosistema bat dira, bereziki sortzailea eta eraginkorra dela frogatu duena.

Hala ere, eredu horrek etengabe eboluzionatu behar du etorkizuneko erronketara egokitzeko, balio kooperatiboek pertsonengan, enpresetan eta gizartean inpaktu positiboa izateko motorra izaten jarraituko dutela ziurtatuz.

MONDRAGONen eredu kooperatiboan, balioaren banaketa funtsezko zutabea da jasangarritasun ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa bermatzeko.

13. grafikoa

Balioa sorten eta banatzen duten ereduak

Balioa sortzen

- Kudeaketaren bikaintasuna.
- Enpresa-gaztetzea.
  - Negozio eta empresa berriak sortzea eta horiek antolaketan integratzea.
  - Enpresa-eredu berriak.
- Gaztetze teknologikoa.
  - Teknologia-berrikuntza.
  - I+G inbertsioa, publikoa eta pribatua.
- Hezkuntza gaztetzea.
  - Hezkuntza eredu berriak.
  - Trebetasun eta gaitasun berriak garatzea.

Balioa banatzenr

- Banaketa zentzu zabalean.
  - Aberastasuna- dirua.
  - Hezkuntza bultzatea.
  - Osasunari laguntzea.
  - Berrikuntzaren aldeko apustua.
  - Balioa sortzen duten enpresak indartzea.
- Banaketaren kokapena.
  - Aurrebanaketa- Prestakuntza eta trebakuntza.
  - Banaketa- Lan postuak, soldatak.
  - Birbanaketa- Zergak eta gastu sozialak.

Talentuaren erronka

Talentuaren bilaketa eta garapena etengabeko erronka izan dira Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren historian. Erronka hori berria ez da inondik ere berria, ereduarekin batera joan da hasieratik, eta erantzun proaktibo, sortzaile eta ausartak ematea eskatu du.

1969ko *TU* [5] aldizkari kooperatiboaren iruzkin batek argi adierazten du:

“Ez du balio galdetzeak: Pertsonarik edukiko dugu? Erantzuna bakarra da: pertsonak eduki behar ditugu…”

Talentua ez da berez agertzen den zerbait. Inbertsioa, prestakuntza, etengabeko garapena eta, batez ere, pertsonen gaitasunetan konfiantza izatea eskatzen du. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak erakutsi du, talentu faltaren aurrean, **erronkei aurre egiteko behar diren pertsonak prestatzea eta garatzea izan dela beti bere erantzuna**.

Talentuaren erronkari MONDRAGONen eman zaizkion erantzun historikoak

Prestakuntza teknikoa hasieratik

Arizmendiarrietak ULGORen sortzaileen prestakuntza teknikoa bultzatu zuen, eta kanpoan gaitasunak bilatu zituen barne garapena bermatzeko.

Mondragoneko Eskola Profesionalaren sorrera

- Kanpoko merkatuetarako gaitutako teknikarien beharrari erantzutea. Ideia argia zen: **“Ez badaude, sortu egingo ditut”**.
- Elkarren arteko lankidetza funtsezkoa izan zen arazo orokor hori konpontzeko, kanpoko konponbideen zain egon barik.

Berrikuntza eta teknologia

- Mondragon Unibertsitateko irakasleak buru dituen Ikerlan fundazioa, hain zuzen, erronka teknologikoei eman beharreko erantzunaren adibide da.
- Talentu gazteek berrikuntza teknologikoko gaitasunak garatzeko prestakuntza, baliabideak eta denbora izan zuten, baliabideak mugatuak ziren testuinguru batean.

Nazioarteko merkataritza lidergoa

Merkatu konplexuetara (Txina, AEB, India, Errusia) hedatzeko, ezagutza aurreratuak behar izan ziren, hala nola hizkuntzak (MondragonLingua sortu zen) eta misio komertzial aitzindariak.

Lider enpresarial eta kooperatiboen prestakuntza

1984an OTALORA Prestakuntza Zentroa sortu zenetik, MONDRAGONek liderren garapenean lan egin du etengabe, eta liderrok gero eta handiagoak diren barne eta kanpo konplexutasunetara egokitu dira.

Talentuaren egungo erronkak MONDRAGONen

Kanpotik

- **Mundu mailan lehiatzea**: eskualde eta herrialde bakoitzaren berezitasunei erantzutea, ikuspegi orokor bati eusten zaion bitartean.
- **Erronka teknologiko esponentziala**: berrikuntza teknologikoa bizkortzeko estrategia proaktiboak behar dira atzean ez geratzeko.
- **Presentzia fisikoa merkatu estrategikoetan**: instalazio produktiboak, proiektuen arduradunak eta bulego komertzialak eskatzen ditu.
- **Erantzun kooperatiboak garatzea**: etorkizuneko erronkei elkarren arteko lankidetzaren indarrarekin aurre egitea, iraganeko arrakastak errepikatuz.

Barrutik

- **Belaunaldi aldaketei erantzutea**: negozioak eta kooperatibak ulertzeko modu berrietara egokitzea.
- **Talentua garatzea eta pertsonekin arriskuak hartzea**: berrikuntza sustatzea maila pertsonalean eta kolektiboan.
- **Eredu kooperatiboaren erakargarritasuna handitzea**: segurtasun ekonomikoaz harago, beharrezkoa da azpimarratzea gizarte igualitarioago eta hurbilago bati egiten zaion ekarpena.

Talentu falta erronka globala da, sektore guztiei eragiten diena, baina MONDRAGONen eredu kooperatiboak tresna eta printzipio paregabeak ditu erronka horri lankidetzan eta eraldaketan oinarritutako ikuspegi batetik heltzeko.

Emaitzak eta erronkak talentuaren garapenean

Emaitza historikoak

- Lider enpresarial eta kooperatibo gehienak MONDRAGON ekosistematik sortu dira, barne prestakuntzaren, elkarren arteko lankidetzaren eta pertsonen mugikortasunaren arteko konbinazioari esker.
- Mondragon Unibertsitateak funtsezko zeregina bete du talentu tekniko eta enpresarialaren mintegi gisa.
- Lider kooperatiboak sortu dituzten kooperatibak eta kooperatiba taldeak egon dira —bere garaian oso garrantzitsua izan zen Ularco Taldeak Arrasaten bete zuen zeregina—, baita inguruak lidergo horiek ematea espero izan duten beste kooperatiba batzuk ere.

Erronka iraunkorrak

- **Enpresaren lehentasuna balio kooperatiboen gainetik**: emaitza ekonomikoetara bideratutako profilek eklipsatu egin dituzte, batzuetan, karga ideologiko kooperatibo handiagoa daukaten liderrak.
- **Talentu ihesa**: MUren eta/edo kooperatiben prestakuntza jaso duten baliabide asko kooperatiben esparruaren kanpotik eskatzen dira, eta horrek zaildu egiten du sortutako talentua atxikitzea.
- **Liderrak MONDRAGON ekosistematik kanpo prestatzeko zailtasuna**: kooperatiba independenteek, ekosistemarekin lotura handirik ez daukatenez, erronka handiagoak dituzte lider kooperatiboen prestakuntzan.

Talentu faltari emandako erantzun kooperatiboak

Talentu falta erronka globala da, sektore guztiei eragiten diena, baina MONDRAGONen eredu kooperatiboak tresna eta printzipio paregabeak ditu erronka horri lankidetzan eta eraldaketan oinarritutako ikuspegi batetik heltzeko.

Talentuaren erronkari aurre egiteko estrategiak

Soluzioan erantzukizuna hartzea

Ez dugu itxaron behar beste batzuek arazoa konpondu arte, eta ezin gara mugatu kexen koruan ahots bat gehiago izatera. Talentu falta, eredu kooperatiboak onartu eta modu aktiboan konpondu behar duen arazoa da.

Prestakuntza eredu indartsuagoa eta desberdinagoa

Kooperatiben egungo eta etorkizuneko beharrei erantzungo dien hezkuntza sistema integral eta malgu bat diseinatzea. Horren barruan sartzen dira:

- Lan merkatuaren eskaeretara egokitutako ikastetxeak.
- Unibertsitatearen, lanbide heziketaren eta enpresen arteko lankidetza handiagoa.
- Prestakuntza duala sustatzea, teoria eta praktika uztartuz.

Kanpoko pentsalariengandik ikastea

Barne erantzunak ikuspegi berriak eskaintzen dituzten adituen eta kanpoko liderren ekarpenekin alderatzea.

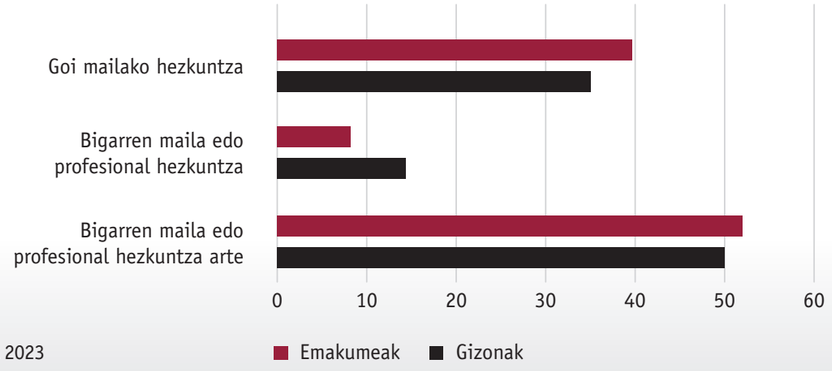
Emakumeen talentua garatzea

- Prestakuntzan eta lan arloko parte hartzean desberdintasunak murriztea.
- Lanbide heziketa teknikora emakume gehiago erakartzea, bereziki eskaera handia duten industria sektoreetan.
- Goi mailako prestakuntza daukaten emakumeak enpresa proiektuen buru izatera bultzatzea.

14. eta 15. grafikoek erakusten dituzte desberdintasun horiek, bai eta kooperatibek Debagoienean eta Gipuzkoan genero arrakalen murrizketan daukaten eragina ere.

14. grafikoa

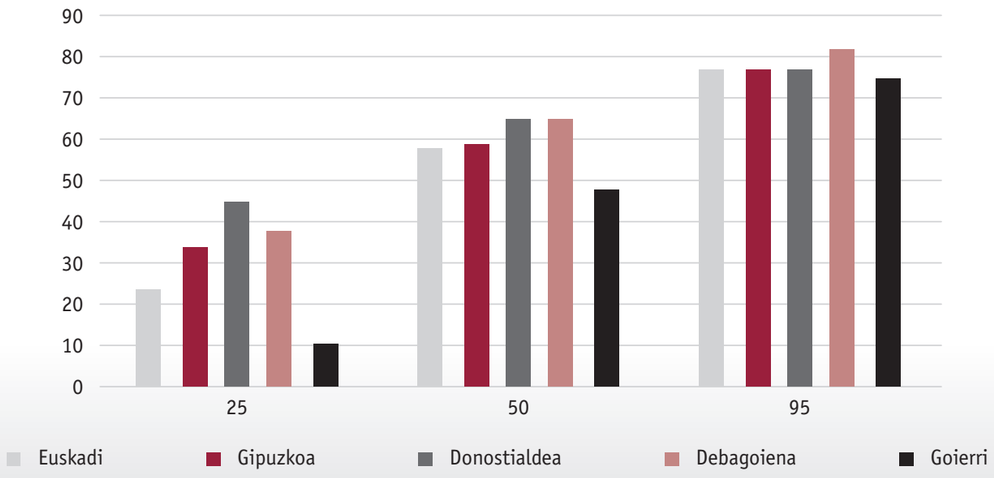
Hezkunta maila Gipuzkoan <30 urte



Iturria: Eustat 2023

15. grafikoa

Emakumeen eta gizonen errenta pertsonalaren ehunekoen arteko alderaketa



MONDRAGONeko talentuaren bilakaerari buruzko hausnarketak

Epe laburrerako eta luzerako gaikuntza

- Berehalako prestakuntza epe luzerako ikuspegiarekin orekatuko duen *jardun biko* ikuspegia hartzea.
- Prestakuntza duala indartzea, Alecopekin egin zen bezala, ikaskuntza praktikoa enpresa premiekin integratzeko.

Eredu kooperatiboa, alternatiba erakargarri gisa sustatzea

Eredu kooperatiboaren balioak eta indarrak nabarmentzea:

- Erronka ilusionagarriak: erronka eta motibazioa eragingo duten proiektuak eskaintzea.
- Garapen profesionala eta pertsonala: etengabeko ikaskuntzarako aukerak sortzea.
- Inpaktu soziala: gizarte igualitarioago eta jasangarriago bati egiten zaion ekarpena azpimarratzea.
- Lurralde errotzea: tokiko arazoei ikuspegi global batetik erantzutea.

Eskaera berrietara egokitzea

- Bilakaera teknologikoak eta digitalak berehala eraldatzen ditu enpresen premiak, eta urriak diren profil kualifikatuagoak eskatzen ditu.
- Kooperatibek tresnak, arauak eta portaerak eguneratu behar dituzte, talentu belaunaldi berrientzat erakargarriak izateko.

Kontakizun kooperatiboa birdefinitzea

- Segurtasun ekonomikoaz harago, ikuspegi ideologiko eta eraldatzailea behar da, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren berezitasuna, ontasuna eta bikaintasuna indartzeko.
- Lidergo indartsu eta kooperatibo batek balioak piztu ditzake lehendik ere eduki badauzkaten baina inspirazioa eta gidaritza behar duten gazteengan.

Etorkizunerako ekintza gakoak

Lan eta soldata malgutasuna bultzatzea

- Diru sarrerak, historikoki, talentua erakartzeko oztopo izan ez badira ere, lan malgutasuna gero eta gehiago eskatzen den zerbait da.
- Kooperatibak eskakizun horietara egokitu behar dira merkatuko beste aukera batzuekin lehiatzeko.

Elkarren arteko lankidetza, tresna nagusi gisa

Talentu faltari ikuspegi kolektibo batetik aurre egitea:

- Zer egin dezakegu elkarrekin aurrera egiteko?
- Zer tresna berri sortu behar ditugu?

Hezkuntza, lehentasun estrategiko gisa

Arizmendiarrietaren legatuari jarraitu:

- "Hezkuntza da gure gazteen eta gure gizartearen zoriaren eta etorkizunaren gakoa".
- Aienerik ez, ekintza proaktiboa eta sortzailea baizik.

Hausnarketa

Talentu falta ez da arazo berria MONDRAGONentzat, baina arazo horrek gaur egun daukan konplexutasunak konponbide berritzaile eta azkarrak eskatzen ditu. Hezkuntza, emakumezkoen talentua garatzea, lan malgutasuna eta eredu kooperatiboa alternatiba moderno eta erakargarri gisa birdefinitzea funtsezko elementuak dira proiektu kooperatiboaren jasangarritasuna bermatzeko, ingurune lehiakor eta aldakor batean.

Geure burua BIHARKO EGUNEAN jarriz

5.

Etorkizun kohesionatu eta eraldatzailea

Ideia gakoa: Biharra orainaren luzapena ez ezik, gizartea eta kooperatibak ikuspegi eraldatzaile batekin berriz diseinatzeko aukera ere badela pentsatzea eta onartzea. Honako hau esatera ausartzen gara:

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren etorkizunak erresilientzia, berrikuntza eta konpromisoaren lekuko izan behar du. Aldaketa ez da aukera bat, ekintza kolektiboa eta pentsamendu estrategikoa eskatzen dituen erantzukizun bat baizik. Erronka globalei eta tokikoei egin behar diegu aurre, baina baita eredutik abiatuta lider izateko aukera paregabe bati ere.

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak hasi eta garatu zuen ideologiaz hitz egin dugu, eta, eskematikoki, bere historian zehar bizi izan diren ziklo ekonomiko eta sozialez, baina gure asmoa beti izan da etorkizunean pentsatzea, esperientzia horri argi luzeak jarriz.

Zer-nolako aspirazioak izan ditzakegu ia bizitzaren laurdena egina duen XXI. mende honetan?

Proiektu honen hasieran gure eredu sozialaren helburua adierazi dugu, baina komeni da ibilbide luzeagoa egitea, helburu horretara nola iritsi ulertzeko.

Ekintza ingurunea: MONDRAGONetik harago

Ideia gakoa: Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa eta MONDRAGON Korporazioa gizarte eraldaketaren esparru global batean ulertzea.

Desberdintasuna, krisi klimatikoa eta polarizazio soziala nagusi diren mundu honetan, ongizate ekonomietarako bidea argituko duen itsasargia izan behar du MONDRAGONek.

Earth4All bezalako ekimen globalek MONDRAGONen balioekin bat egiten dute, eta eredu birsortzaile eta jasangarrietarako trantsizioa gidatzera garamatzate.

Bizi izan duguna eta ondoen ezagutzen duguna MONDRAGONeko kooperatibak direnez gero, bertan lan egin dugulako, esan genezake kooperatiben mundutik abiatuz mundura zuzendutako edozein begiradak eta planteamenduk gure aspirazioak definitzeko orduan maila orokorragoan egiten ari diren eta lagungarri izan daitezkeen beste hausnarketa batzuk aztertzetik hasi beharko lukeela.

Mundu mailako lan globalago batekin hasiko gara, Euskadiren ongizate aspirazioak berrikusiko ditugu, Kooperatiben Kontseiluak ordezkatzen duen euskal kooperatibismoaren erronkak aztertuko ditugu, eta, azkenik, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren etorkizuneko ikuspegi bat eta MONDRAGON bezalako korporazio batek agertoki horietan duen eginkizuna uztartzen saiatuko gara.

Earth4All

Earth4ALL [6] izeneko lan batean jasotako esparru globalaz ari gara, *Erromako Klubak, Norvegiako Negozio Eskolak, Stockholmeko Erresilientzia Zentroak eta Klima Aldaketaren Inpaktuari buruzko Potsdam Ikerketa Institutuak sustatua*.

Hona hemen bertan jasotako hausnarketen laburpena:

Atzera ala aurrera? Beharrezko galdera bat

Krisiek iristen jarraitzen dute Agerikoa da gehienentzat, aurrekaririk gabeko aberastasunaz gozatu arren, gure gizarteak ikaragarri zaurgarriak direla krisi ekonomiko, sanitario, humanitario, geopolitiko eta ingurumenekoen aurrean. Mende honetan, gizarteek orain arte inoiz ezagutu gabeko eskala bateko epe luzeko mehatxu existentzialei egin beharko diete aurre. Mehatxu horiek epe laburrera saihestezinak diren krisiei gehituko zaizkie.

Nola molda gaitezke mende honetan interkonektatutako eta elkarren mendeko gizarteen kolektibo gisa? Zibilizazio bat bezala? Eguneratu eta eraldatu al ditzakegu huts egin duten gure sistema ekonomikoak, eta gaur baino indartsuago eta erresilienteago atera?

Azterketa mundurako bi agertoki posibletan zentratu zen, hau da, atzera egin ala aurrera egin, 2100. urtera arte:

Ondorioztatu dugunez, gizateria ez dago prestatuta hurbiltzen ari diren mehatxuei aurre egiteko: polarizazio disfuntzionala, elikagaien eta energiaren segurtasuna, klima aldaketa eta kolapso ekologikoa.

Aurreko 40 urteekin alderatuta benetan apartekoa izango den aldaketarik ez badago, leku askotan giza ongizatea nabarmen murriztuko zaion belaunaldi bat iritsiko da. Datozen 30 urteetan, munduak pobrezia luzea izango du, desberdintasuna areagotu egingo da, baita tentsio sozialak eta krisi klimatikoak ere. Ezin da baztertu nazio eta eskualde zaurgarrietan gizartea kolapsoan sartzea.

Too Little Too Late (Gutxiegi Beranduegi)

Garapen ekonomikoaren eta kontsumo jasanezinaren bidea aztertzen duen eszenatokia, azken berrogei urteetako bide beretik jarraituz gero.

disfuntzio politikoa eta betiko krisiak areagotuko dira ala argia dago tunelaren amaieran?

Glant Leap (Erraldoi-jauzia)

Gizarteak ezohiko erabakiak hartzen dituen eta gizarte-kohesioa hobetzen duten inbertsioak egiten dituen bide bat aztertzen duen eszenatokia, konfiantza sortzen duena eta, funtsean, pertsonen eta Estatuaren arteko kontratu berri bat ezartzen duena.

Zer gertatzen da gizarteak inbertitzen hasten badira gure etorkizun kolektiboa lurrean eta haratago balioesteko?

Kohesio soziala hobetzeko ahaleginik egin ezean, litekeena da kontinente guztietan «atzerakada demokratikoa» gertatzeko joera kezkagarriak jarraitzea eta herrialdeak autoritarismoan erortzeko arriskua gero eta handiagoa izatea. Nazio eta eskualde mailako tentsioak areagotu ahala, zailagoa izango da krisi klimatiko eta ekologikoei aurre egitea.

Era berean, Lurrean dugun etorkizunari buruz baikorrak izan gaitezkeela ondorioztatzen dugu. Posible da ongizatearen ekonomietarantz jotzea, hola, planeta mugatu batean, guztion ongizatea hobetuz.

Giant Leap hori lortzeko, kohesio soziala areagotuko duten bost aldaketa berezi behar dira. Orain jarduten badugu, hamarkada honetako ahaleginik eta inbertsiorik handiena eginez, garapen jasangarriko helburu asko belaunaldi bakar batean lortu ahal izango ditugu eta planetaren mugak errespetatuko dituzten gizarteak eraiki ahal izango ditugu. Etorkizun hori Gobernuaren eta herritarren arteko kontratu sozial berri baten gainean eraikiko da, sistema ekonomikoa hobetzea helburu. Honako hauen gainean eraikiko da:

- *Pentsamendu katedrala, epe luzekoa eta belaunaldien artekoa.*
- *Merkatu birmoldatuak eta finantza sistema global hobetua.*
- *Zirkulartasuna eta birsorkuntza.*
- *Jabetza eskubideei buruz pentsatzeko modu berriak, denek izan dezaten ondasun komun globalen onura.*

Funtsezko abiapuntu bat hauxe da: gobernuek etorkizunari balioa emango dioten adierazle ekonomiko berriak kontuan hartzea. BPGaren hazkundeari dagokionez, ikuspegi bakar batetik harago joan behar dugu. Epe luzerako oparotasuna, dinamismo ekonomikoa eta berrikuntza benetan definituko dituzten adierazleak behar ditugu. Hau ez da ezinezko utopia bat. Kontua da gizarte demokratiko justu, arduratsu eta erresilienteak eraikitzea, gero eta gertuago dauzkagun krisi eta mehatxu existentzialei aurre egiteko gai izateko.

Earth4All-en mezu gakoak

Guztiontzako Lurra posible da.

Posible da guk guztiok bizi maila altua izatea planetaren mugen barruan.

Egungo sistema ekonomikoa pertsonak eta planeta ezegonkortzen ari da.

Aurrekaririk gabeko aberastasuna eduki arren, gure gizarteak ikaragarri zaurgarriak dira krisi sanitario, humanitario eta ingurumenekoen aurrean. Mende honetan, gizarteek epe luzeko mehatxu existentzialei egin beharko diete aurre, epe laburreko krisi saihestezinez gain.

Euskadiko pertsona, enpresa eta erakundeen dinamikan eta MONDRAGONeko kooperatibetan eragina daukan errealitate bat da. Gure gizartearen giza paisaia errotik aldatu da, eta aldaketa hori bizkortzen ari da munduko krisiekin. Pertsonengan ez daukate eraginik distantziek, kulturek eta hizkuntzek, bizirauteko oinarrizko arazoak konpondu nahi dituztenean. Bizitza hobe baten bila joateko bultzada Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren bultzatzaileek izan zutenaren antzekoa da.

"Lehenik gizakiak eta gero kooperatibistak".

"Esperientzia kooperatibista honek agerian utzi du langileek badaukatela proiekzio sozial handiko zereginak betetzeko heldutasuna" (Arizmendiarrieta).

Aberatsen eta pobreen arteko aldea gero eta handiagoa izango da datozen hamarkadetan, horri aurre egiteko neurriak hartu ezean.

Litekeena da tentsio sozialak areagotzea. Desberdintasun maila suntsitzaileak eta larrialdi klimatiko eta ekologiko emergenteak izango dira, seguruenik, tentsio sozialen hazkundearen eragile nagusiak. Desberdintasun maila handiek konfiantza murrizten dute, eta kohesio soziala ahultzen. Horren ondorioz, gobernu demokratikoentzat zailagoa izango da krisi errepikakorrei eta erronka existentzialei aurre egitea, hala nola larrialdi planetarioei.

Desberdintasunen murrizketa izan da Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboko kooperatiben lorpen handienetako bat, nahiz eta egungo kultura enpresarialak adierazle ekonomiko/enpresarialak baino ez izan gogoan: salmentak, emaitzak, hazkundea.. SUSPERTZENen lehen lanean azaldu genituen adierazleek kooperatiben presentzia handia dagoen eskualdeen, inguruko eskualdeen eta Europako herrialdeen arteko diferentziala markatzen zuten.

Oso harro egon behar dugu lorpen horrekin, eta ulertu behar dugu hori behar bezala ez baloratzeak egungo gizarteak eskatzen duen helburu handienetako bati jaramonik ez egitea ekar dezakeela.

Mondragoneko kooperatibak definitzen dituen ezaugarri nagusietako bat da, eta beharrezkoa da nabarmentzea bai kooperatibetan bizi diren bai kanpotik begiratzen dieten pertsonentzat

Berdin jarraituz gero, litekeena da batez besteko tenperaturaren igoera globala 2,5° C katastrofikoetara iristea mende honetan.

Datu horrek nabarmen gainditzen du klimari buruzko NBEren Parisko Akordioan ezarritako helburua. Eta arrisku larriak dakartza gizarte guztientzat. Lurraren erresilientzia, erantzuteko eta krisietatik suspertzeko gaitasuna, murrizten ari da hamarkadaz hamarkada, klima eta biosfera babesteko ekintzarik ezaren ondorioz. Gaur egun, giza jarduerak arrisku eremura bultzatu du Lurra, Groenlandiako izotz geruzarekin, Antartikakoarekin eta *permafrostarekin* lotutako puntu kritikoei dagokienez. Beroketa 1,5° C-tik gorakoa denean,, hainbat eta hainbat puntu kritiko geldiezin gainditzeko arriskua handitzen da, eta puntu horiek indartu egiten dira. Berehalako ekintzarik gabe, etorkizuneko belaunaldiek sistema klimatiko ezegonkortzaile arriskutsu bati egin beharko diote aurre.

Egia da kezka ekologikoa presente dagoela kooperatiben dokumentu eta adierazpen garrantzitsuenetan, baina ez da nahikoa izango inguruneak egiten duenaren atzetik ibiltzearekin.

MONDRAGON erreferente bat da desberdintasunaren kontrako borrokan, eta erreferente izan liteke borroka ekologikoan.

Anbizio handiko helburuek planteamendu apurtzaileak egitera behartzen gaituzte, halaxe izan baita gure kooperatiben historian zehar arlo askotan: hezkuntza, gizarte laguntza, nazioartekotzea, berrikuntza… Gainera, enpresa helburu hutsak gainditzen dituzten anbizio handiko helburuek pertsonen eta kooperatiben kohesioari laguntzen diote.

Zenbat eta azkarrago jardun, hobe

Gizadiaren etorkizuna Lurrean askoz ere baketsuagoa, oparoagoa eta seguruagoa izango da, baldin eta, hamarkada honetan, gizarteek eskura daukaten guztia egiten badute sistema ekonomikoak eraldatzeko. Hamarkada honetan egungo ahaleginak izugarri azeleratzen ez badira, etengabeko pobreziak eta klima aldaketaren gorakadak areagotu egingo dute munduko eskualde zaurgarrietan arazo sozial sakonak izateko arriskua. Ezin da baztertu eskualde kalteberetan kolapso sozialak gertatzea eta inpaktu ezegonkortzaileak mundu osora hedatzea.

Arrasaten jaiotako kooperatibismoa azkarra izan da bere garapenean. Kontziente izan behar dugu mugimendu honek izan duen eraginaz, bai bere ingurunean, bai intelektual askok gizartea eraldatzeko gaitasunari buruz egindako hausnarketetan.

Baina… premia eta anbizioa bultzatzaile handiak izan ziren, eta erosotasuna eta konformismoa oztopo handiak izan daitezke. Ezer ez dago eginda, eta gizarteak bizitasun handiagoa eskatzen dio kooperatibismoari gizartea eraldatzeko proiektuan.

Litekeena da «ongizate ekonomietarako» bilakaera disruptiboa izatea

Munduak gainditu egin du eraldaketa progresiboa posible den puntua. Soluzioek justuak eta ekitatiboak izan behar dute, edo baztertuak izateko arriskua edukiko dute.

Pobreziarekin, desberdintasunarekin, emakumearen ahalduntzearekin, elikadurarekin eta energiarekin lotutako aparteko bost aldaketa beharko dira.

Aparteko aldaketa horiek eskala handiko eraldaketa ekonomiko baten baliokide dira.

Eraldaketa ekonomikoa eskuragarria da.

Litekeena da zibilizazio erresilienteago bat eraikitzeko behar den inbertsioa txikia izatea: munduko diru sarreren %2tik %4ra bitartean urtean, segurtasun energetiko jasangarria eta elikagaien segurtasuna sustatzeko. Kostuak handiagoak izango dira inplementazioaren lehen hamarkadetan, eta gero txikitu egingo dira.

Eraldaketa ekonomikoak gobernu indartsu eta aktiboak behar ditu merkatuak birmoldatzeko eta epe luzerako azpiegitura obretan inbertitzeko.

Prozesuak konfiantza sortuko du, milioika enplegu sortuko ditu eta berrikuntza eta aurrerapen ekonomikoa bultzatuko ditu.

Errenta altuko herrialdeetan, kontsumoa zentzuzko neurri batera ekarri behar da, eta kontsumo eredu globalek eredu zirkular eta birsortzaileetara jo behar dute.

Errenta altuak dauzkaten biztanleen artean, ondasun materialen kontsumoa klima aldaketaren, ekosistemen narriaduraren eta kutsaduraren eragile nagusietako bat da; eta, ondorioz, gero eta zailagoa da pobreen bizi mailak hobera egitea. Guztiontzako nahikotasuna emango duten politikak ezarri behar dira, aberastasuna birbanatuz eta aberatsen aztarna materiala murriztuz, baliabide naturalen erabilera adimendunerantz joz, ekonomia zirkularra eta soluzio birsortzaileak erraztuz diru sarrera baxu, ertain eta altuko herrialdeetan.

Desberdintasunari aurre egiteko, aberastasuna modu justuagoan birbanatu behar da.

Horrek kohesio soziala hobetuko du, eta gobernuengan konfiantza piztuko du, merkatuak birmoldatzeko eta etorkizunean inbertitzeko. 2030 inguruan %10 aberatsenak diru sarrera nazionalen %40 baino gutxiago eskuratuko duela bermatzeko politikak sartzearen alde gaude, eta desberdintasuna are gehiago murriztearen alde, data horretatik haragoko neurriak ezarriz.

Inflexio puntu sozial positibo batera iritsi gara. Herritarrak aldaketarako prest daude.

G-20ko herrialdeetan egin dugun inkesta globalak adierazten du pertsonen %74k sistema ekonomikoen erreforma babesten dutela, onurei eta hazkundeari buruzko ikuspegi esklusibotik aldendu eta, batez ere, giza ongizatean eta planetan zentratzeko. Mundu ikuskera berri baten eraikuntza taxutzen duten koalizio eta ekimen politiko handiak sortzen ari dira, eta hori eraldaketa bultzatzen ari da. Horien artean daude herrialdeen Ongizatearen Ekonomiaren Aliantza, Europako Itun Berdea eta AEBko Itun Berde Berria, Akordio Global baten proposamena eta Txinako Zibilizazio Ekologikoa. Orain lehentasuna da sustapeneko kanpaina publiko garrantzitsu batean lan egitea, koalizio handiagoak eraikitzeko eta sistema ekonomikoen aldaketari buruzko elkarrizketa bultzatzeko.

Euskadiren ongizaterako lehiakortasuna - 2040 [7]

Eusko Jaurlaritzak, foru aldundiek eta Euskadiko udalek bultzatutako lana da, eta helburu hauek ditu:

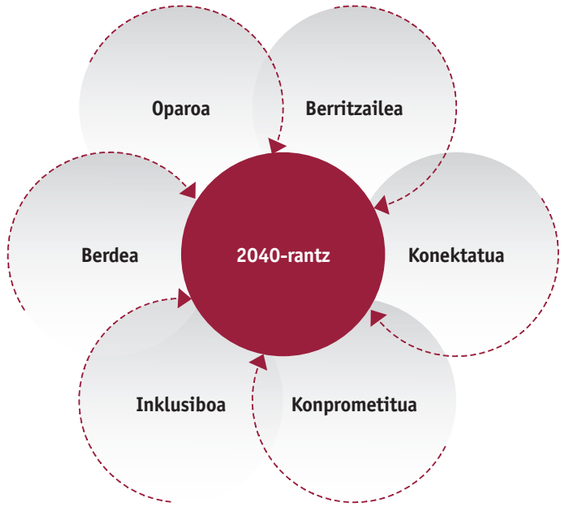
Euskadiren lehiakortasun erronkak zein diren eta nola aldatzen ari diren identifikatzea, hurrengo belaunaldirako ongizate eredu jasangarri eta inklusibo bat eraikitzeko.

"Euskadi lehiakorra, herritarren ongizatea hobetzeko. Lurralde oparoa, berritzailea, konektatua, konprometitua, inklusiboa eta jasangarria. Europan leku bereizia eta erreferentziazkoa, bizitzeko erakargarria eta ekarpenak hartzen dakiena".

Lanean, 16. grafikoan jasotako dimentsioak garatzen dira, beren adierazleekin, eta 2040. urterako helburu batzuk ezartzen dira:

16. grafikoa

Euskadi 2040 ikuspegia



17. grafikoa

Euskadi 2040 Jomugak

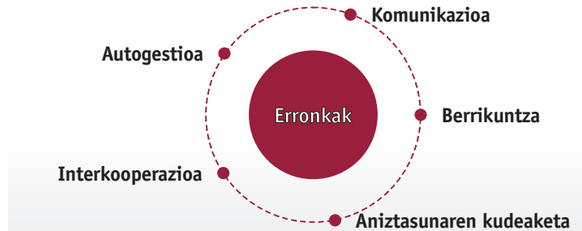
Dimentsioa	jomuga	Erreferentziazko adierazlea
Oparoa	% 6tik beherako langabezia duen lurraldea.	Langabezia-tasa (biztanleria aktiboaren %).
	Biztanle bakoitzeko errenta handiena duten Europako eskualdeen % 10en artean.	Per cápita BPG (EAP).
Berritzailea	Berrikuntzako eskualde europar liderra.	*Regional Innovation Scoreboard* (RIS).
Berdea	Karbonoan neutroa den lurralde.	Berotegi-efektuko gasen isurketen indizea (2005 oinarriurtea).
Inklusiboa	Pobrezia-tasa txikiena duten Europako eskualdeen % 10en artean.	Arope pobreziako eta bazterkeriako arrisku-tasa
Konprometitua Konektatua	Hori guztia lortzeko, gero eta konpromiso handiagoa hartu behar du gizarteak Euskadiren etorkizunarekin, haren berezitasuna errespetatuz eta babestuz, eta munduarekiko gero eta irekiagoa eta interkonektatuagoa egonik.	

Euskal kooperatibismoaren bost erronka

Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluak ere bere hausnarketa estrategikoa garatu zuen, eta 2022an zehaztu zituen 18. grafikoan adierazitako bost erronka nagusiak.

Laburpen-koadro batek ECMren eta MONDRAGONen erantzuna kokatzen lagun dezake (gráfico 19)

Inguruneko hausnarketa horiek ezagututa eta egindako historiaren ikaskuntzekin, etorkizuneko esperientzia kooperatiboa imajinatzera ausartzen gara.



18. grafikoa

19. grafikoa



Etorkizuneko hiru ZUTABE eta begirada irudimentsu bat

Etorkizunari buruzko ideia hiru ardatz hauetan egituratzea pentsatu dugu:

Gizarte aktibo, solidario eta konprometitu bat eraikitzea

Funtsezkoa da MONDRAGONek ekitatean, elkartasunean, inklusioan eta kohesio sozialean oinarritutako giza eta enpresa sareen sorkuntzan betetzen duen eginkizun eraldatzailea azpimarratzea.

Gizarte aktibo bat eraikitzeak esan nahi du pertsonak ahalduntzea, aberastasunaren eta ongizatearen sorkuntzan daukaten zeregina beren gain har dezaten. Belaunaldien arteko elkartasunak eta inklusioak izan behar dute gure ekintzen muina.

Berrikuntza kooperatiboa, aberastasuna eta jasangarritasuna sortzeko eta banatzeko

MONDRAGONeko kooperatibak aberastasunaren sorreran eta banaketan eta trantsizio ekologiko eta sozialei emandako erantzunean erreferente izatea.

Jasangarritasuna eta aberastasuna hobeto banatzea ez dira enpresa helburuak soilik, agindu morala dira. MONDRAGONek aukera dauka erakusteko berrikuntzak eta lankidetzak aurrekaririk gabeko aldaketa global bat bultza dezaketela.

Barne eraldaketa: eredu kooperatiboa indartzea

Balioen, portaeren eta gobernantzaren garrantzia indartzea, eredu kooperatiboaren jarraipena bermatzeko.

Etorkizuneko gakoa barrura begiratzea da, gure identitatea indartzea eta helburu kooperatiboarekin konprometitutako lidergoak sustatzea.

Gizarte aktibo, solidario eta konprometitu bat eraikitzea.

Eraldaketa soziala da Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren dokumentu guztietan aipatzen den helburu nagusia, baina, zein da lortu nahi den gizarte eredua? Definizio asko daude, baina Mondragoneko kooperatiben ezaugarri asko jaso ditzakeen definizio bat aipatuko dugu.

Aspirazioa honela adieraz genezake:

XXI. menderako gizarte eredu aktibo, solidario eta konprometitu baten alde egitea.

Zer adierazi nahi dugu gizarte aktibo, solidario eta konprometituaz ari garenean?

Gizarte aktiboa

izarte aktibo bat irudikatzeak berekin dakar ingurune bat bistaratzea, non pertsonek erantzukizunez onartzen duten etorkizun ekitatiboago, inklusiboago eta oparoago bat eraikitzeko erronka. Horretarako, jarrera pasiboak edo konformistak gainditu behar dira, eta pertsona edo enpresa gutxi batzuen mendekotasuna baztertu, aldaketa bultzatzeko.

Erantzukizun kolektiboaren garrantzia

Erantzukizunaren kultura

- Funtsezkoa da **erantzukizunaren kultura** bat sozializatzea, erakunde guztiek (politikoek, enpresakoek, sindikalek eta sozialek) sustatuko dutena.
- Ezin dugu etorkizuna *beste batzuen* esku utzi; baterako ahalegina da, parte hartze aktiboa eta konprometitua eskatzen duena.

MONDRAGONen eredu kooperatiboa adibide gisa

- Kooperatibismoak presentzia esanguratsua duen eskualdeetan, hala nola Debagoienan, eskualde eta herrialde garatuenetakoak gainditzen dituzten berdintasun mailak lortu dira errentan eta hezkuntzan.
- Eredu honek erakusten du ikuspegi inklusiboa funtsezkoa izan daitekeela gizarte igualitarioago baterantz aurrera egiteko.

Sareak eta kohesio soziala

Sareen eraketa

- Pertsonen, erakundeen eta enpresen arteko loturak ezinbestekoak dira euskal gizartea kohesionatzeko; izan ere, bertako giza taldea nahiko txikia da, baina gaitasun handiak ditu.
- Sare horiek interakzioa sustatu behar dute erosotasun eremuak hausten dituzten eta lankidetza eta berrikuntza bateratua sustatzen duten topaguneetan.

Dibertsitatea, aukera gisa

Euskal gizarteak bi fenomeno garrantzitsuri egin behar die aurre:

- Beste herrialde batzuetan jaiotako pertsonen gehikuntza:
  - Askotan, bertakoek egin nahi ez dituzten lanak egiten dituzte.
  - Pertsona horien potentzial integratzeak eta aprobetxatzeak sare sozial eta ekonomikoa aberastu dezake.
- Nazioarteko prestakuntza daukaten tokiko gazteak sakabanatzea:
  - Haien itzulera beti erraza ez bada ere, haien ezagutza eta esperientzia globala aukera paregabea dira etorkizuneko garapenerako beharrezkoak diren kanpo konexioak ezartzeko.

Emakumeen lidergoa

- Genero diskriminazioari irmo aurre egiteak lehentasuna izan behar du.
- Emakumeen lidergoa aldaketaren motorretako bat izango da XXI. mendean, gizarte inklusiboagoak eta orekatuagoak sortuz.

Ekintzarako deia

Etorkizunari itxoin barik, oraintxe eraiki

- Beharrezko eraldaketek **urgentzia** eskatzen dute. Bestelako gizarte bat nahi badugu, gaurtik aurrera gauza desberdinak egin behar ditugu.
- Horren barruan sartzen da hezkuntzan, enpleguan, genero berdintasunean eta gizarteratzean neurri proaktiboak hartzea.

Errealitatea eraldatzea

- Ekintza kolektiboak printzipio hau izan behar du gidari: **"Bestelako gizarte bat nahi badugu, egin ditzagun bestelako gauzak"**.
- **Etorkizunaren kontrola hartzeko** unea da, aldaketa ez dela berez etorriko jakinda.

Gizarte aktibo bat ez da dagoenera egokitzera mugatzen; aitzitik, dagoen hori eraldatzeko ekimena hartzen du.

Hausnarketa

Gizarte aktibo bat ez da dagoenera egokitzera mugatzen; aitzitik, dagoen hori eraldatzeko ekimena hartzen du. Pertsonak konektatuz, hesiak hautsiz, dibertsitatea aprobetxatuz eta genero berdintasunaren alde eginez, gizarte erresiliente, kohesionatu eta oparoagoa eraiki dezakegu.

Erronka ez da txikia, baina potentziala ere ez. Gure eredu kooperatiboan esaten dugun bezala, aldaketa bakarrik izango da posible baldin eta elkarrekin, erantzukizunez eta urgentziaz heltzen badiogu.

20. grafikoa

Gizarte aktiboa

- Aberastasuna sortuz eta pertsonak gizartearen garapenean inplikatuz.
- Aberastasuna banatuz, gizarte inklusiboago eta berdinzaleago baterantz aurrera egin ahal izateko.
- Gizartea bultzatzeko pertsonen, erakundeen eta enpresen sareak konfiguratuz. Gizarte konektatua eta barne-kohesionatua.
- Ausartak izanez etorkizuneko erronkei aurre egiteko
- Gizarteari munduan presente egoten lagunduko dioten kanpo-harremanak bilatu eta ezartzea.
- Errealitate sozial berriak ekarriko dituen pertsona guztiak integratuz.
- Gizartearen maila guztietan emakumea erabat sartzea lortuz.

Gizarte solidarioa: Mondragoneko kooperatibismoaren zutabe bat

Elkartasuna izan da Mondragoneko kooperatibismoaren (Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa) balio nagusietako bat sortu zenetik, eta garatzeko habia izan zuen euskal gizartearen balio solidarioak islatzen eta elikatzen ditu. Printzipio horrek gidatu du bai barne funtzionamendua, bai beste kooperatiba batzuekin eta, oro har, gizartearekin daukan harremana. Hala ere, garaiak aldatu egiten dira, eta elkartasunak errealitate sozial eta ekonomiko berrietara egokitu behar du, haren garrantziari eta eraginkortasunari eusteko.

Elkartasun mailak MONDRAGONen

Historian zehar, MONDRAGONek hainbat eta hainbat elkartasun modu garatu ditu, bere estatutu eta erregelamenduetan formalizatuta daudenak:

Barne elkartasuna (kooperatiba bakoitzaren barruan)

- **Zentzuzko soldata aldeak** mantentzea, ekitatea sustatuz.
- **Genero bereizketarik** ez soldata eta aukeretan.

Kooperatiben arteko elkartasuna

- **Emaitzen birbanaketa**: kooperatiba arrakastatsuenek zailtasunak dauzkatenei laguntzen diete.
- **Finantza lankidetzarako funtsak**, krisiak kudeatzeko eta garapena sustatzeko.
- **Pertsonen birkokapena**: enpleguarekiko konpromisoa, enplegua galdu duten langileentzako lanpostu berriak bilatzeari lehentasuna emanez.
- **Talentu ekarpena**: beste kooperatiba batzuk indartzeko, funtsezko pertsonak transferitzea.
- **Enpresa ezagutzak partekatzea**: lankidetzaren bidez kudeaketa hobetzea. Gardentasuna praktika enpresarial eta sozial onenetan.
- Kooperatibei eta gizarteari mesede egingo dieten **prestakuntza eta berrikuntza azpiegiturak** sortzea**.**

Gizartearekiko elkartasuna

- Komunitatean **enplegua sortzea** eta balio kooperatiboak sustatzea.
- MONDRAGONen hezkuntza sarearen bidez, **hezkuntzan inbertitzea.**

Belaunaldien arteko elkartasuna

Etorkizuneko belaunaldiei kooperatiba sendoagoa eta jasangarriagoa uzteko konpromisoa.

Elkartasun erronka berriak XXI. mendean

Gizartearen bilakaera elkartasun beharrak zabaltzen eta birdefinitzen ari da. Orain arte lortutako aurrerapenak ez dira nahikoa sortzen ari diren erronkei aurre egiteko; erronka horien artean:

- **Aldaketa demografikoa**: biztanleriaren zahartzea eta adinekoen zaintza.
- **Etorkinen integrazioa**: gizarteratzea eta laneratzea ziurtatzea.
- **Ingurunearen zaintza**: ingurumen jasangarritasuna, erantzukizun partekatu gisa.
- **Kolektibo zaurgarriei laguntzea**: familia behartsuak eta baztertuak izateko arriskuan dauden komunitateak.

Etorkizuneko elkartasuna artikulatzea

Erronka berri horiei aurre egiteko, MONDRAGONek hausnarketa egin beharko du elkartasun berritua artikulatzeko eta praktikan jartzeko moduari buruz. Hona hemen ideia batzuk:

Ikuspegi solidarioa eguneratzea

- Politika kooperatiboetan egungo arazoak txertatzea, hala nola etorkinen integrazioa eta ingurunearen zaintza.
- Gai horiei eraginkortasunez jorratzeko aukera emango duten tresna eta ekimen espezifikoak diseinatzea.

Parte hartzea eta etengabeko elkarrizketak

- Elkartasunak egungo testuinguruan daukan esanahia eztabaidatzeko hausnarketa guneak sortzea.
- Etorkizuneko belaunaldiei eragingo dieten erabakiekiko konpromiso kolektiboa sustatzea.

Datozen belaunaldiekiko konpromisoa

- Erabaki organoetan zuzenean parte hartzen ez duten arren, etorkizuneko belaunaldiek gaur hartzen diren erabakien ondorioei egingo diete aurre.
- Epe luzerako ongizatea bermatuko dieten estrategia jasangarriak lehenestea.

Hausnarketa

Elkartasuna izan da MONDRAGONi, bizirauteko ez ezik, ingurune aldakor batean aurrera egiteko aukera eman dion motorra. Hala ere, bere garrantziari eusteko, balio horrek eboluzionatu eta XXI. mendeko erronketara egokitu behar du.

Etorkizuneko belaunaldiak gaurko egunean hartzen diren erabakien eta ekintzen mende egongo dira, eta elkartasunak gidatu behar ditu erabaki horiek. Arizmendiarrietak zioen bezala:

"Hezkuntza eta elkartasuna dira gure gizartearen zorirako eta etorkizunerako gakoa".

21. grafikoa

Gizarte solidarioa

- Pertsona eta familia behartsuenekin.
- Gertuko garapen sozioenpresarialekin.
- Etorkizuneko belaunaldiekin eta haientzako ondarea ziurtatuz.
- Gizarte-garapeneko arazo handienak dituzten kolektibo eta herriekin.

Elkartasuna izan da MONDRAGONi, bizirauteko ez ezik, ingurune aldakor batean aurrera egiteko aukera eman dion motorra.

Gizarte konprometitua

Pertsonekiko konpromisoa eta gizartearen garapen globala Mondragoneko Esperientzia Kooperatibotik sortutako eredu kooperatiboaren giltzarrietako bat da. Konpromiso horrek berekin dakar berehalako beharrak epe luzeko ikuspegi estrategiko batekin orekatzea; horregatik deskribatzen da **jardun biko** enpresa gisa: etorkizuna eraikitzen duen bitartean orainari erantzuteko gai delako.

Hezkuntzarekiko eta etorkizunarekiko konpromisoa

Etengabeko hezkuntza eta hezkuntza estrategikoa

- Hezkuntza ezin da mugatu epe laburreko enpresa beharrak asetzera; etorkizuneko gizartea irudikatu, diseinatu eta eraiki dezaketen pertsonak ere prestatu behar ditu.
- Kooperatibek konpromiso hori gidatu behar dute, pertsonak erronka globalei, teknologikoei eta sozialei aurre egiteko prestakuntzan inbertituz.

Etorkizunerako hausnarketa estrategikoa

Daniel Innerarityk [8], Arizmendiarrietaren Eguna zela-eta Arrasaten 2018an eskaini zuen hitzaldi batean, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboarentzat garrantzitsuak diren funtsezko ideia batzuk nabarmendu zituen:

- **Etorkizunean pentsatzea**: ziklo politikoak ekonomikoak baino laburragoak dira, eta erabaki estrategikoek ez dira desbideratu behar oraingo zarataren eraginez.
- **Koherentzia estrategikoa**: gertatzen ari dena behar bezala interpretatzea, erakunde arinak eta azkar ikasteko gai direnak sortzea.
- **Dibertsitatea erabakiak hartzean**: ikuspegi nagusiarekin bat ez datozen ikuspegiak baloratzea eta askotariko lantaldeen alde egitea, erabakiak aberasteko eta berrikuntza ekartzeko.
- **Erabakiak ilunpetan hartzea**: ziurgabetasunez betetako mundu honetan, erabaki estrategikoak balio eta printzipio sendoetan oinarritu behar dira, ez erreakzio oportunistetan.

Balioak oinarri nagusi gisa

Etorkizunarekiko konpromisoa balio kooperatiboetan oinarritu behar da, kontuan harturik balio horiek eraman dutela Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa egun daukan posizioraino:

- **Elkartasuna**: pertsonekiko eta tokiko komunitateekiko konpromisoa berrestea.
- **Ekitatea**: kooperatiben barruan eta kanpoan aukerak eta onurak eskuratzeko berdintasuna sustatzea.
- **Elkarren arteko lankidetza**: kooperatiben arteko sareak indartzea, erronka partekatuei aurre egiteko.
- **Jasangarritasuna**: Etorkizuneko belaunaldiak errespetatuko dituen ekonomia, gizarte eta ingurumen garapen orekatua bermatzea.

Kolektibo askotariko eta arin baten garrantzia

Erabakiak hartzeko dibertsitatea

- Ahots diskordanteak mespretxatzea akatsa da. Ikuspegi desberdintasunek erabakitze prozesua aberasten dute eta aldaketetara hobeto egokitzen laguntzen dute.
- Genero, jatorri eta esperientzia dibertsitateak, kooperatibak indartzeaz gain, gizartea aberasten du.

Ikaskuntza azkarreko erakundeak

- Kooperatibek bizkorrak izan behar dute, eta dinamika globaletara azkar egokitzeko gai.
- Etengabeko ikaskuntza hori funtsezkoa da etengabe aldatzen ari den mundu interkonektatu honetan lehiakortasunari eta garrantziari eusteko.

Hausnarketa: Etorkizuna konpromisotik eraikitzea

Gizarteak eta MONDRAGONeko kooperatibek ziurgabetasunez beteriko etorkizunari aurre egin behar diote, baina baita aukerez betetako etorkizunari ere. Etorkizun hori eraikitzeko, funtsezkoa izango da::

- Estrategikoki eta epe luzera pentsatzea.
- Hezkuntzan eta prestakuntzan inbertitzea, tresna eraldatzaileak diren aldetik.
- Eredu kooperatiboa gidatu duten eta belaunaldi berriak inspiratu ditzaketen balioei eustea eta horiekin konprometitzea.
- Gaur egun bizi dugun harreman erabat trinko eta globalarekin aberastea gizartea, dibertsitatea sendotasun gisa integratuz.

Innerarityk esan zuen bezala, adimentsuak izan behar dugu kolektibo gisa, etorkizunarekin konprometituak, eta gure burua eraldatzeko prest egon behar dugu oraindik aurrera. Gizarte konprometitu eta aktiboa nahi badugu, eredu izan behar dugu.

22. grafikoa

Gizarte konpremetitua

- Pertsonekin eta gizartearen garapenarekin
- Garapen pertsonalerako aukera-berdintasunarekin.
- Hezkuntzarekin, zehazki, pertsona guztien aukerak hobetzeko tresna gisa.
- Gure gizarteak ingurunean eraiki dituen eta globalizazioak beti diluitu nahi dituen balioekin.

Mondragoneko esperientzia kooperatiboa 2040rako berrituz

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa erreferente bat izan da balio ekonomikoaren sorkuntza eta berdintasunarekiko eta eraldaketa sozialarekiko konpromiso sakona uztartzen dituen eredu sozioenpresarial baten eraikuntzan. Testuinguru globala eta tokikoa bilakatuz joan ahala, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak 2040ari begira aurre egin beharko dien erronkei eta aukerei buruz hausnartu beharra dago.

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren berrikuntzari aurre egiteko funtsezko galderak

Nola kokatu Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren etorkizuna kanpo esparruan?

- Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa jasangarritasuneko eta ekitateko ekimen globalekin lerrokatu behar da, hala nola *Earth4All*-en hausnarketekin eta 2040ko Euskadiren Lehiakortasunaren helburuekin.
- Mundu globalizatuan balio kooperatiboak integratzeak interkonexioa aprobetxatzea dakar, tokiko mailan eta maila globalean aldibereko inpaktua sortzeko.

Zein izan behar da Mondragoneko kooperatiben ezaugarri bereizgarria?

- **Berdintasun eta jasangarritasun eredua**: Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa munduko erreferente gisa finkatu behar da bai aberastasunaren banaketa ekitatiboan bai desberdintasunen murrizketan.
- **Berrikuntza, helburu batekin**: teknologia, jasangarritasuna eta konpromiso soziala uztartzen dituzten praktika enpresarialak integratzea.

Zer gizarte eredu lortu nahi du Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak?

- Gizarte **aktibo** bat, non pertsonek modu arduratsuan parte hartuko duten garapen kolektiboan.
- **Komunitate solidario eta konprometitu bat**, non baliabideen banaketa justua izango den eta etorkizuneko belaunaldietan inpaktu positiboa izango duen.

Zer tresna, zaharrak edo berriak, garatu behar ditu Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak arrakastatsua izateko?

- **Heziketa kooperatiboa**: Balio kooperatiboen eta gaitasun teknologikoen bidez, belaunaldi berrien hezkuntzan eta trebakuntzan inbertitzea.
- **Elkarren arteko lankidetza**: Erronka enpresarial, teknologiko eta sozialei aurre egiteko, kooperatiben arteko lankidetza indartzea.
- **Berrikuntza soziala eta teknologikoa**: Digitalizazioaren, adimen artifizialaren eta jasangarritasunaren aldeko apustua egitea, hazkundearen zutabe gisa.

Nola irudikatu MONDRAGON Korporazioak 2040an izango duen zeregina?

- **Lidergo globala**: eredu kooperatiboetan mundu mailako erreferente gisa sendotzea.
- **Talentuaren kudeaketa**: askotariko talentua erakartzea, garatzea eta atxikitzea, etorkizuneko erronkei erantzuteko.
- **Gizarte eraldaketaren sustatzaile**: gizartean eta ingurumenean inpaktu positiboa izango duten proiektuak sustatzea.

Gizarte eraldaketa, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren helburu gisa

Zer esan nahi du gizarte eraldaketak?

Gizarte eraldaketak berekin dakar gizarte justuago, solidarioago eta igualitarioago baterako bidean lan egitea. Horrek esan nahi du:

- **Gizarte aktibo, solidario eta konprometitu bat eraikitzea**: pertsonek erabakietan eta balioaren sorkuntzan parte har dezaten sustatzea.
- **Berdintasun eta jasangarritasun eredua**: desberdintasunak murriztuko dituzten praktika enpresarial eta sozialak indartzea.

Eredu sozioenpresarial bereizgarria

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren arrakasta handia zera izan da: erakustea posible dela **aberastasuna** sortzea bestelako enpresa eredu baten bitartez, eta, gainera, **aberastasun horren banaketa ekitatiboa** izatea.

- *Nature* aldizkariak (2024ko martxoa) azpimarratu zuen bezala, MONDRAGONek erakusten du gizarte igualitarioenek ingurumenarekiko jasangarriagoak eta sentikorragoak izateko joera dutela.

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren arrakasta handia zera izan da: erakustea posible dela aberastasuna sortzea bestelako enpresa eredu baten bitartez, eta, gainera, aberastasun horren banaketa ekitatiboa izatea.

MONDRAGON Korporazioaren lidergoa

1991n sortu zenean, MONDRAGON, lehen aipatu dugun bezala, kooperatibei enpresa euskarria eskaintzen ardaztu zen, balio ekonomikoa sortzera argi eta garbi bideratuta. Hala ere, ikuspegi horrek tentsio batzuk sortu zituen:

- **Deskokapen ideologikoa:** ideologia kooperatiboaren garapena MONDRAGONeko zerbitzu korporatiboetan eta/edo eskualde batzuetako (Oñati, Markina, Elgoibar…) lider jakin batzuen bultzatzeko gaitasunean kokatzen zen; kooperatiba indibidualak, berriz, gehiago bideratu ziren enpresa kudeaketara.
- **Antolaketa erronkak**: kooperatiba batzuek ez zuten korporazioan aurkitu behar zuten ideologia edo enpresa euskarria, edo ez zeuden ados planteatutako antolaketa ereduarekin, eta, ondorioz, formalki bereizi ziren.

1991tik MONDRAGONen ibilbidean izandako portaerak

MONDRAGON Korporazioa sortu zenetik, hainbat jokabide identifika daitezke dibisio kooperatiboetan eta Korporazioak betetzen duen rolean. Jokabide horietan islatzen dira bai indarrak bai identitate kooperatiboari eusteko erronkak, etengabe aldatzen ari den ingurune lehiakor batean.

Dibisio ez-industrialak: Banaketa eta finantzak (Eroski Taldea eta Laboral Kutxa)

- Dibisio hauek helburu ekonomiko eta operatibo espezifikoetan oinarritu dute beren jarduera.
- Erabateko konpromisoa izan dute Korporazioaren garapenarekin, eta funtsezko erreferenteak izan dira haren egituran.

Dibisio industrialak: Bi portaera bereizi

Kooperatiba industrial handiak

- **Autonomia indartua**:

  Kooperatiba hauek baliabide esanguratsuak edukitzeko aukera izan dute, eta horrek balio ekonomikoa sortzeko independentzia handiagoa eta ikuspegi argiagoa edukitzea ekarri du.

- **Identitate kooperatiboaren galera**:
  - Elkartasuna eta lankidetza bezalako kontzeptuek garrantzia galdu dute barne elkarrizketetan.
  - Kapital sozietateen antzera jarduteko joera hor dago, errentagarritasuna eta autonomia lehenetsiz.
- **Zailtasunak kanpo lidergoekin:**

  Lider berriak behar dituztenean, kooperatiba ingurunean prestatutako pertsonak behar izaten dituzte, eta horrek erakusten du MONDRAGONek talentua sortzeko orduan daukan garrantzia.

Kooperatiba industrial txikiak eta ertainak

- **MONDRAGONen euskarria**:
  - Kooperatiba hauek modu esanguratsuan baliatzen dituzte Korporazioaren zerbitzuak, hala nola:
    - Finantzaketarako sarbidea.
    - Talentuaren prestakuntza eta garapena.
    - Nazioartekotzeko eta proiektu estrategikoetarako euskarria.
  - Laguntza horrek murriztu egiten du kudeatzaileen bakardade sentsazioa, eta indartu egiten du erronka zailei aurre egiteko gaitasuna.
- **Segurtasuna eta garapena**:

  Talde zabalago bateko kide izateak egonkortasun handiagoa eta hazkunde pertsonal eta profesionalerako aukera gehiago ematen dizkie.

- **Elkarren arteko lankidetza, zutabe gisa**:

  Kooperatiba hauek modu aktiboan parte hartzen dute lankidetza proiektuetan, sinergien eta elkarrekiko euskarriaren garrantzia onartuz.

Elkarren arteko lankidetzako proiektu handiak

- **Konpromiso kolektiboa**:
  - **LagunAro eta Mondragon Unibertsitatea (MU)** bezalako proiektu historikoek funtsezko zutabeak izaten jarraitzen dute kooperatiba guztientzat, baita Korporaziotik formalki bereiztea erabaki dutenentzat ere.
  - Elkarren arteko lankidetza proiektu handiak MONDRAGONen barruan eraikitzen ari dira.
- **Balio partekatuak mantentzea**:

  Finantza arloko lankidetza, elkartasuna eta prestakuntzan eta berrikuntzan laguntzea dira MONDRAGON ereduaren elementu bereizgarriak.

Kudeaketa korporatiboaren erronkak eta aukerak

MONDRAGON Korporazioaren rolaren indarrak

- **Eredu kooperatiboaren defentsa gizarte kapitalista batean**:

  Kooperatiba arrakastatsua izateko ekosistema sendoa behar da; balio kooperatiboak gehiago indartzen dira taldean jardunda banaka baino.

- **Elkarren arteko lankidetza bultzatzea**:

  Korporazioak enpresa eta euskarri arloetako erakunde berrien sorkuntza sustatzen du, balio kooperatiboekin lerrokatuta.

- **Talentuaren garapena**:

  Historikoki, MONDRAGON funtsezkoa izan da lider kooperatiboen garapenean. Lan hori funtsezkoa da oraindik ere antolaketan eta estrategian aldaketak egiteko.

- **Enpresa euskarria**:

  Bereziki kooperatiba txiki eta ertainentzat, jasangarritasuna indartzen duten baliabideak, prestakuntza eta estrategiak eskainiz.

- **Elkartasunaren kudeaketa**:

  Korporazioak une zailak gainditzen laguntzen die kooperatibei, kudeaketa solidario partekatuaren bidez.

Barne erronkak eta tentsioak

- **Funts komunen administrazioa**:

  Funtsen ekarpenei eta helburuei buruzko iritzi desberdinek tentsioak sortzen dituzte Korporazioan.

- **Aurreikuspenen dibertsitatea**:

  Kooperatiben behar eta ikuspegi desberdinek zaildu egiten dute aktore guztiak asebeteko dituen oreka bat aurkitzea.

- **Autonomiaren eta kolektibitatearen arteko oreka**:

  Kooperatiba handiek autonomia handiagoa eskatzen dute, eta txikiek, berriz, euskarri handiagoa.

Hausnarketa

1991z geroztik, MONDRAGONek erakutsi du lankidetza eta elkartasun eredu paregabea dela ingurune lehiakor batean. Hala ere, kooperatiba handienen autonomiaren eta txikienei eman beharreko euskarriaren arteko oreka mantentzeak etengabeko berrikuntza ahalegina eskatzen du.

Korporazioaren zeregina funtsezkoa da oraindik ere, ez bakarrik balio kooperatiboak mantentzeko, baita balio horiek etorkizuneko erronkei aurre egiteko eboluzionatuko dutela bermatzeko ere. Baterako lan hori funtsezkoa izango da MONDRAGONek erreferente globala izaten jarrai dezan bai ekonomia sozialean bai garapen ekitatiboan.

Barne eraldaketa. Etorkizuneko MONDRAGON irudikatuz

Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboak aldaketa sozial eta ekonomikoen aurrean egokitzeko eta berrasmatzeko gaitasun handia erakutsi du historian zehar. Etorkizunari begira, MONDRAGON Korporazioak bere identitateari, helburuari eta gizarte eraldaketan eta Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren lidergoan daukan rolari buruzko hausnarketa sakona eskatzen duten erronkei aurre egin behar die, sorreratik definitu duten balioei leial eutsiz.

Lidergoaren eta helburu berrituaren beharra

"Gure enpresen ezaugarria ez da irautea, baizik eta berpiztea eta bizitza ekonomikoaren eskakizun aldakorretara egokitzea"; horra hor Arizmendiarrietaren esaldia, Mondragoneko kooperatibismoaren funtsa laburbiltzen duena. Esparru horren barruan, MONDRAGON Korporazioak rol berritua hartu behar du lider ideologiko eta estrategiko gisa, eta honako hau ziurtatu:

Gizarte eraldaketa izatea helburu nagusia

MONDRAGONen ereduak, arrakasta ekonomikoaz gain, **gizarte igualitarioago eta jasangarriagoa** eraikitzea izan behar du helburu, XXI. mendeko erronken ildotik.

Elkarren arteko lankidetza, kohesio eta erresilientzia tresna bat izatea

Kooperatibek ez diete zailtasunei bakarrik aurre egin behar. Kooperatiben arteko elkartasuna eta lankidetza aktiboa funtsezkoak dira ekosistemari eusteko.

Lidergo kooperatiboa biziberritzea

Balio ideologikoak ondo ulertzen dituzten lider enpresarial eta kooperatiboak prestatzea funtsezkoa izango da belaunaldi aldaketei aurre egiteko eta proiektuaren jarraipena ziurtatzeko.

Aldaketarako eta berrikuntzarako funtsezko elementuak

Balio kooperatiboak, aldaketaren eragile gisa

- Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa bultzatu zuten balioak eguneratu eta belaunaldi berrietara egokitu behar dira, eta egungo kezka hauen aurrean argi eta nabarmen komunikatu: lan duina, jasangarritasuna, kontziliazioa eta justizia soziala.
- Balio horiek estatutuetan eta araudietan jasota egotetik kooperatiben egunerokoan aktiboki bizitzera igaro behar dira.

Zailtasunak dituzten kooperatiba txikientzako euskarria indartzea

- **Baliabide zentralizatuak**: enpresa eta finantza euskarria indartu egin behar da, bereziki kooperatiba txikientzat eta une zailak bizi dituztenentzat.
- **Finantzaketa solidarioa**: euskarri honetarako baliabideek kooperatiba arrakastatsuenen ekarpenetatik etorri behar dute, elkartasunarekiko konpromisoa indartuz.

Sustapen kooperatiboa eta errealitate berrien sorkuntza

- Ezinbestekoa da kooperatiba gazteak eta proiektu emergenteak MONDRAGON ekosistemarekin lotuko dituzten zubiak eraikitzea.
- Kooperatiba berrien sustapenak lehentasun estrategikoa izan behar du, ereduaren jarraipena eta berrikuntza ziurtatuz.

Pertsonen garapena eta lidergo kooperatiboak

- Etorkizuneko lider kooperatiboen prestakuntza teknikoa eta ideologikoa oraintxe hasi behar da.
- Funtsezkoa da kudeaketa kooperatiboan esperientzia praktikoa daukaten pertsonak hezkuntza programetan sartzea, sortze balioen eta gaur egungo erronken arteko lotura ziurtatuz.

Heziketa kooperatiboaren eraldaketa

- Heziketa kooperatiboak berrikuspen sakona behar du egungo eta etorkizuneko eskakizunetara egokitzeko.
- Eskolen eta unibertsitateen curriculum diseinuek eedu kooperatiboak txertatu behar dituzte beren prestakuntza eskaintzaren erdigunean, kapital enpresen ikuspegi nagusia gaindituz.

Etorkizuneko MONDRAGONen behar eta erronka berriak

Esparru ideologikoa indartzea

Kapitalismo oldarkorra gure ingurunean nagusi delarik, funtsezkoa da MONDRAGONek bere identitate kooperatiboa berritzea eta eredu sozioenpresarial gisa daukan berezitasuna indartzea.

Elkarren arteko lankidetza bultzatzea

Funtsezko arloetan baterako proiektuak sendotzea, hala nola I+Gan, nazioartekotzean, liderren prestakuntzan eta negozio berrien sustapenean.

Belaunaldien eraldaketari heltzea

Belaunaldi berriak prestatzea lidergo kooperatiboa beren gain hartzeko, balioak belaunaldi aldaketekin desegin ez daitezen.

Talentu gaztea erakartzea eta atxikitzea

Kooperatibak profesional gazteentzat erakargarri bihurtzea, proiektu ilusionagarri eta esanguratsuak eta lan baldintza lehiakorrak eskainiz.

Gobernantza eredua berritzea

Gobernantza doitzea, autonomia handiko kooperatiba handien eta euskarri handiagoa behar duten kooperatiba txikien arteko desberdintasunei aurre egiteko.

Sustapen kooperatiboa indartzea

Enpresa proiektu berriak oinarri ideologiko kooperatibo sendo batekin sortzen direla ziurtatzea, sustatzaileen asmo ekonomiko pertsonaletatik harago.

MONDRAGONen lidergoa etorkizuneko gizartean

MONDRAGONen etorkizuna zutabe garrantzitsu batzuen gainean eraiki behar da; horien artean:

- **Koherentzia ideologikoa**: Kooperatiba izatea ez da araudiak betetzera mugatu behar; balio eta printzipio eraldatzaileekiko konpromiso aktibo bat izan behar da.
- **Egokitzapena eta berrikuntza**: Aldaketa konstante bat dela onartzea, bai eta birsortzea eta egokitzea DNA kooperatiboaren parte direla ere.
- **Elkartasuna, arrakasta kolektiboaren oinarri gisa**: Elkarren arteko lankidetza eta babesa indartzea, erronkak gainditzeko eta aukera berriak eraikitzeko giltzarri gisa.
- **Hezkuntza eraldatzailea**: Hezkuntza berritzailea bultzatzea, balio kooperatiboak hezkuntza maila guztietan txertatuko dituena.

Hausnarketa

Etorkizuneko MONDRAGONek aukera paregabea dauka jasangarritasunaren, ekitatearen eta lankidetzaren eredu global gisa sendotzeko. Hori lortzeko, lidergoa sendotu behar du, elkartasunarekin eta lankidetzarekin hartua duen konpromisoa berritu, eta pertsonen prestakuntzan eta kooperatiba berrien sustapenean aktiboki lan egin.

Erronka ez da lortutakoari eustea soilik, etengabe eraldatzea baizik, pertsonen eta gizartearen zerbitzura dagoen ekonomiaren erreferente izaten jarraitzeko.

MONDRAGON eredua indartzeko ekarpenak

Inpaktu sozial kuantitatiboaren ebaluazioa

*SUSPERTZEN*en lehen lanean jadanik jorratu genuen arren, eta hemen ere aipatu dugun arren, beharrezkoa da metrika espezifikoetan sakontzea, MONDRAGONeko kooperatiben inpaktu soziala neurtzeko. Lehen ere aipatu dugu inpaktuak (desberdintasun txikiagoa, BPG handiagoa, hezkuntza mailaren hobekuntza…) garrantzi handia duela dentsitate kooperatibo handiko eremuetan, hala nola Debagoienean (Gipuzkoa), baina ebaluazioa sistematikoa izan liteke eta MONDRAGONen komunikazio elementu garrantzitsuenetako eta bereizgarrienetako bat izan liteke.

Belaunaldien arteko lidergoa sustatzea

Belaunaldi desberdinetako lider kooperatiboak garatzea eta mentoretzako eta belaunaldien artean ezagutza transferitzeko programak sortzea, eredu kooperatiboaren jarraipena eta egokitzapena sustatuz. Lider kooperatibo asko desagertu egiten dira esparru kooperatibotik erretiro adinera iristen direnean, eta haien ekarpen potentziala galdu egiten da.

MONDRAGON eredu kooperatiboaren enbaxadoreak

Kooperatiba inguruneko pertsonak, gazteak eta ez hain gazteak, gai direnak balio kooperatiboen diskurtsoa beste ingurune batzuetara (eskoletara, unibertsitateetara, talde sozialetara…) eramateko.

Interesgarria izan daiteke eredutik gertu egon diren edo dauden kanpoko pertsonak edukitzea, haien begiradak oso ñabardura interesgarriak eman ohi ditu eta.

Berrikuntza kooperatiboko unitatea

Askotan aipatu dugu bizi dugun trantsizio teknologiko izugarria, eta interesgarria izan liteke aztertzea kooperatibismoak nola balia ditzakeen joera horiek bere esentzia galdu gabe.

Beharrezkoa izan daiteke teknologia emergenteak ikertzea eta horiek kooperatiben testuingurura egokitzea, teknologiari buruzko erabakiak balio kooperatiboekin lerrokatuko direla eta kooperatibako kide guztientzat eskuragarri egongo direla ziurtatuz.

Ekonomia zirkularra eta ingurumen jasangarritasuna bultzatzea

Jasangarritasuna da datozen urteetarako helburu sozial nagusietako bat, eta MONDRAGONek *Ekonomia Zirkularreko Plan* gida lezake. Plan horretan, MONDRAGONeko kooperatibek elkarrekin lan egingo lukete hondakinak murrizteko eta baliabideen erabilera maximizatzeko, produktuen bizi zikloaren ikuspegiaren bidez, kooperatibak eta beste enpresa batzuk ekonomia zirkularreko proiektuetan konektatuko dituen plataforma bat garatuz, birziklatze partekatutik hasi eta materialak berrerabiltzeraino.

Jasangarritasunari aplikatutako lankidetza proiektu bat edo elkarren arteko lankidetza bidezko jasangarritasun proiektu bat.

Kooperatibismoan dibertsitatea eta inklusioa sustatzea

MONDRAGONen barruan praktika inklusiboak aztertzea, kooperatiben barruan etnia, kultura eta genero dibertsitate handiagoa sustatuz.

Hainbat kooperatibatako ordezkariak bilduko dituen *Dibertsitate Kontseilu* bat sortzea lagungarria izan liteke hobetzeko arloak identifikatzeko eta, kultura kooperatibo inklusiboago bat ez ezik, egungo ingurunea hobeto ordezkatuko duen kultura bat ere sustatzeko.

Ongizatean oinarritutako giza kapitalaren eredu bat garatzea

Langileen ongizate integralari laguntzeko proposamenak sartzea, osasun mentaleko, lan malgutasuneko eta garapen pertsonaleko programekin.

Berrikuntza Sozial Kooperatiboaren Foroa

MONDRAGONeko kooperatibek bultzatutako berrikuntza sozialeko proiektuen garapena, komunitatearen arazoak konpontzera bideratuak, hala nola etxebizitzarako sarbidea, hezkuntza eta migratzaileen gizarteratzea.

Proiektu horiek funts kooperatibo batzuk MONDRAGONen balio kooperatiboekin hobeto lerrokatuta egotea ekar lezakete.

Gobernantza eta barne gardentasuna indartzea

Korporazioaren hazkundeak eta dibertsifikazioak etengabeko ahalegina eskatzen du gardentasunaren, parte hartzearen eta elkartasunaren printzipioek maila guztietan eraginkorrak izaten jarrai dezaten. Elkarrizketa sustatzea eta kooperatibistek informazio garrantzitsu guztia eskuratu ahal izatea funtsezkoa izango da aurrerantzean ere.

Gure ustez, proposamen horiek MONDRAGONen epe luzerako ikuspegia indartu lezakete, eta hala, prest egongo litzateke egungo erronkei ez ezik, ingurune sozial, ekonomiko eta teknologikoan etorkizunean izango diren aldaketei ere heltzeko.

Kooperatibismoaren etorkizuna bultzatuz Azken iruzkinak

Kooperatibismoak enpresa-eredu bat baino gehiago dela erakutsi du: esparru ekonomikoa gainditzen duen bizi filosofia bat da, gizartean inpaktu sakona duena. Lan honetan aztertu dugu zein izan diren iraganeko ikaskuntzak, zein diren oraingo erronkak eta zein Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa gidatzen duen MONDRAGON Korporazioaren etorkizuneko aukerak. Azken kapitulu honetan, ideia horiek ekintza eta hausnarketa bultzatuko dituen mezu inspiratzaile batean laburbildu nahi ditugu.

Legatua: oinarri sendo bat

MONDRAGON ez da kooperatiben sare bat soilik; elkartasunak, hezkuntzak eta elkarren arteko lankidetzak komunitate osoak nola eralda ditzaketen erakusten duen testigantza bizia da. Jose Maria Arizmendiarrieta bezalako lider ameslariek zutabetutako ondare horrek gogorarazten digu aurrerapena ez dela emaitza ekonomikoetan soilik neurtzen, baizik eta baita giza inpaktuan ere.

Gaur egun, oinarri horrek garrantzitsua izaten jarraitzen du. Gaur egungo belaunaldiek legatu hori zaindu eta aberasteko erantzukizuna daukate, globalizazioak, teknologiak eta jasangarritasunaren aldeko borrokak markatutako mundu aldakor honetara egokituz.

Oraina: oraina definitzen duten erronkak

Oraingo momentuak erronka konplexuak dakartza, baina baita aukera paregabeak ere. Ingurunea oso lehiakorra izaki, talentua erakartzeko eta prestatzeko, antolaketa ereduak berrasmatzeko eta balio kooperatiboak berresteko premia, berez, ekintzarako deiak dira.

Erronka horiei aurre egiteko, pragmatismoaren eta idealismoaren arteko orekari eutsi behar zaio, alegia, egungo mugak onartzearen eta aurrera egiteko modu berriak irudikatzeko gaitasunaren arteko orekari. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa, MONDRAGON Korporazioaren gidaritzapean, posizio pribilegiatuan dago aldaketa horren buru izateko, arrakasta enpresariala eta justizia soziala uztartuko dituen ekonomia bat eraiki daitekeela erakutsiz.

Etorkizuna: ekintzarako deia

Biharko kooperatibismoa ez da iraganaren jarraipen soila izango; eredu inklusiboago, berritzaileago eta jasangarriago bateranzko bilakaera izango da. Horretarako, proposamen batzuk egiten ausartuko gara:

Berrasmatze ideologikoa: kooperatibismoaren oinarrizko printzipioetara itzultzea, eta, XXI. mendeko erronkei aurre egiteko, printzipio horiek berrinterpretatzea.

Desberdintasunen murrizketa eta jasangarritasuna, zutabe nagusi gisa: ekonomia zirkularra, desberdintasunen murrizketa eta gizarteratzea, ardatz estrategiko gisa lehenestea.

Belaunaldien arteko lidergoa: sortzen ari diren liderren eta esperientzia daukaten liderren arteko lankidetza kultura bat sustatzea, ezagutzaren eta balioen transferentzia ziurtatuz.

Etengabeko berrikuntza: Elkarren arteko lankidetza motor bihurtzea, bai teknologia berriak bai negozio ereduak garatzeko.

Etorkizuna eraikiz

Lan honen itxierak ez du amaiera puntua izan nahi, elkarrizketa eta ekintza berriei ekiteko gonbidapena baizik. Mondragoneko kooperatibismoaren historia etengabe eboluzionatzen ari den historia bat da, eredu hau errealitate bihurtu duten milaka kooperatibisten eskuek idatzia eta buruek garatua. Horregatik, Esperientzia deitu diogu beti.

Irakurle guztiak gonbidatzen ditugu, izan kooperatibetako kideak, izan enpresa liderrak edo, besterik gabe, giza garapenean interesa duten pertsonak, etorkizunean izango duten eginkizunari buruz hausnartzera. Kolektibo gisa, badaukagu gaitasuna gure ingurunea eraldatzeko eta munduarentzat ereduzkoa izango den eredu sozioenpresarial bat eraikitzeko.

Kooperatibismoa ez da alternatiba bat soilik; itxaropen ukigarri bat da mundu ekitatiboago, justuago eta jasangarriago baterako. Gure esku dago historia honekin jarraitzea, amaierarik gabeko kate bati kate maila berriak eranstea.

Elkarrizketarako eta lankidetzarako gonbidapena

Lan hau etorkizunari begira amaitzeak ez du esan nahi oraina eta iragana ahaztu behar direnik. Zeharkaldi honetako etapa bakoitza amets kolektibo baterako maila bat izan dela eta izango dela onartzea da. Kooperatibismoaren etorkizuna eraikitzea guztioi dei egiten digun zeregina da.

Lanean zehar egindako hausnarketa batzuen laburpena

Negoziazioen gainbehera edo ahultzea

Gainbehera edo ahultzea fase kritiko bat da, kooperatibismoaren funtsezko printzipioak probapean jartzen dituena. Erronka handiak planteatzen dituen arren, hausnarketa egiteko, estrategiak berriz diseinatzeko eta goraldi ziklo berri baterako eremua prestatzeko aukera ere eskaintzen du. Hala ere, hori posible izateko, jatorrizko balioak berreskuratu eta lidergo sendoa, kohesionatua eta ideal kooperatiboekin lerrokatua sustatu behar da.

MONDRAGONen zikloak

MONDRAGONek banakako zikloak gainditzeko duen gaitasuna iraganean ikasitakoa eta orainaren eta etorkizunaren beharretara egokitutako ikuspegia uztartzeko duen trebetasunean datza. Berrasmatze prozesu hori funtsezkoa da, erronkak gainditzeko ez ezik, kooperatibismoa definitzen duen asmo eraldatzaileari bizirik eusteko ere.

Ziklo berri baten hasiera aukera bat da beti:

- Ereduari bizia eman zioten jatorrizko balioak berreskuratzeko.
- Estrategia berritzaileak sortzeko.
- Etorkizun bidezkoago, jasangarriago eta solidarioago batekin konprometitutako kooperatibisten belaunaldi berri bat inspiratzeko.

Momentu kooperatiboa

Gaur egungo *momentu kooperatiboa* iraganeko lorpenen eta etorkizuneko erronken arteko oreka adierazten du. MONDRAGONek badauka bere eredu kooperatiboa indartzeko aukera, XXI. mendeko eskakizunei erantzun eraginkor eta jasangarria emanez eta bere funtsari eutsiz, etengabe aldatzen ari den ingurune batean eboluzionatzen duen bitartean.

Adierazle *desberdinak*

I. Foro Líderes con Propósito (Madril, 2024ko urria) bezalako ekimenetan, enpresaren ikuspegi humanistago bat jartzen da agerian, MONDRAGONeko kooperatibek sortu zenetik eduki duten ikuspegia. Helburu hori kanporantz zein barnerantz komunikatzea funtsezkoa da identitate kooperatiboa eta haren inpaktu eraldatzailea indartzeko.

Adierazle bereizi horiekin lan egiteak aukera emango lioke Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboari bere benetakotasuna nabarmentzeko eta enpresek etorkizun ekitatiboago, jasangarriago eta gizatiarrago bat sortzeko daukaten zereginari buruzko diskurtsoaren buru izateko.

Enpresen sare banatuak

Enpresen sare banatuen ereduak aukera ematen du malguagoa eta erresilienteagoa izateaz gain ingurunearekin konektatuago egongo den enpresa ekosistema bat eraikitzeko. Hala ere, ereduaren arrakasta enpresek elkarlanean aritzeko eta tamaina indibidualaren mugak gainditzeko dituzten egitura kolektiboak eraikitzeko daukaten gaitasunaren araberakoa izango da. Interkonexio pasabide sendoak dauzkan artxipelago bat.

Balioaren banaketa

MONDRAGONen eredu kooperatiboan, balioaren banaketa funtsezko zutabea da jasangarritasun ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa bermatzeko. Aurrebanaketa (prestakuntza eta gaikuntza), banaketa (aberastasunaren banaketa justua) eta birbanaketa (konpromiso fiskala eta soziala) ekosistema bat dira, bereziki sortzailea eta eraginkorra dela frogatu duena.

Hala ere, eredu horrek etengabe eboluzionatu behar du etorkizuneko erronketara egokitzeko, balio kooperatiboek pertsonengan, enpresetan eta gizartean inpaktu positiboa izateko motorra izaten jarraituko dutela ziurtatuz.

Talentu falta

Talentu falta ez da arazo berria MONDRAGONentzat, baina arazo horrek gaur egun daukan konplexutasunak konponbide berritzaile eta azkarrak eskatzen ditu. Hezkuntza, emakumezkoen talentua garatzea, lan malgutasuna eta eredu kooperatiboa alternatiba moderno eta erakargarri gisa birdefinitzea funtsezko elementuak dira proiektu kooperatiboaren jasangarritasuna bermatzeko, ingurune lehiakor eta aldakor batean.

Gizarte aktiboa

Gizarte aktibo bat ez da dagoenera egokitzera mugatzen; aitzitik, dagoen hori eraldatzeko ekimena hartzen du. Pertsonak konektatuz, hesiak hautsiz, dibertsitatea aprobetxatuz eta genero berdintasunaren alde eginez, gizarte erresiliente, kohesionatu eta oparoagoa eraiki dezakegu.

Erronka ez da txikia, baina potentziala ere ez. Gure eredu kooperatiboan esaten dugun bezala, aldaketa bakarrik izango da posible baldin eta elkarrekin, erantzukizunez eta urgentziaz heltzen badiogu.

Gizarte solidarioa

Elkartasuna izan da MONDRAGONi, bizirauteko ez ezik, ingurune aldakor batean aurrera egiteko aukera eman dion motorra. Hala ere, bere garrantziari eusteko, balio horrek eboluzionatu eta XXI. mendeko erronketara egokitu behar du.

Etorkizuneko belaunaldiak gaurko egunean hartzen diren erabakien eta ekintzen mende egongo dira, eta elkartasunak gidatu behar ditu erabaki horiek. Arizmendiarrietak zioen bezala:

> **"Hezkuntza eta elkartasuna dira gure gizartearen zorirako eta etorkizunerako gakoa"**

Etorkizunarekin konprometitutako gizarte bat

Gizarteak eta MONDRAGONeko kooperatibek ziurgabetasunez beteriko etorkizunari aurre egin behar diote, baina baita aukerez betetako etorkizunari ere. Etorkizun hori eraikitzeko, funtsezkoa izango da:

- Estrategikoki eta epe luzera pentsatzea.
- Hezkuntzan eta prestakuntzan inbertitzea, tresna eraldatzaileak diren aldetik.
- Eredu kooperatiboa gidatu duten eta belaunaldi berriak inspiratu ditzaketen balioei eustea eta horiekin konprometitzea.
- Gaur egun bizi dugun harreman erabat trinko eta globalarekin aberastea gizartea, dibertsitatea sendotasun gisa integratuz.

Innerarityk esan zuen bezala, adimentsuak izan behar dugu kolektibo gisa, etorkizunarekin konprometituak, eta gure burua eraldatzeko prest egon behar dugu oraindik aurrera. Gizarte konprometitu eta aktiboa nahi badugu, eredu izan behar dugu.

Korporazioaren rola

1991z geroztik, MONDRAGONek erakutsi du lankidetza eta elkartasun eredu paregabea dela ingurune lehiakor batean. Hala ere, kooperatiba handienen autonomiaren eta txikienei eman beharreko euskarriaren arteko oreka mantentzeak etengabeko berrikuntza ahalegina eskatzen du.

Korporazioaren zeregina funtsezkoa da oraindik ere, ez bakarrik balio kooperatiboak mantentzeko, baita balio horiek etorkizuneko erronkei aurre egiteko eboluzionatuko dutela bermatzeko ere. Baterako lan hori funtsezkoa izango da MONDRAGONek erreferente globala izaten jarrai dezan bai ekonomia sozialean bai garapen ekitatiboan.

Etorkizuneko MONDRAGON

EEtorkizuneko MONDRAGONek aukera paregabea dauka jasangarritasunaren, ekitatearen eta lankidetzaren eredu global gisa sendotzeko. Hori lortzeko, lidergoa sendotu behar du, elkartasunarekin eta lankidetzarekin hartua duen konpromisoa berritu, eta pertsonen prestakuntzan eta kooperatiba berrien sustapenean aktiboki lan egin.

Erronka ez da lortutakoari eustea soilik, etengabe eraldatzea baizik, pertsonen eta gizartearen zerbitzura dagoen ekonomiaren erreferente izaten jarraitzeko.

AUSARTZEN

Azken oharrak

Lan hau Xabier Sotilek garatu eta koordinatu du Arizmendiarrietaren Lagun Elkartearen (ALE) barruan, Miguel Angel Irizar, Iñaki Etxezarreta, Alberto Gorroñogoitia, Jose Luis Jimenez, Jose Luis Olasolo eta Jose Javier Saenz de Buruagaren ekarpenekin.

Erreferentziak

1. Arizmendiarrietaren gogoetak. Argitaratzailea: Otalora.
2. El hombre cooperativo. Joxe Azurmendi.
3. Principios para enfrentarse a un orden mundial, Ray Dalio. Deusto argitaletxea.
4. Lankiren 10. koadernoa (Kooperatibismoaren ikertegia) - Mikel Uribeetxeberria.
5. TU aldizkaria, 1969ko iraileko aldizkariaren 12. orrialdea.
6. Earth4ALL.
7. Euskadiko ongizaterako lehiakortasuna. Eusko Jaurlaritza.
8. Daniel Innerarity. Hitzaldia Arrasaten. 2018ko azaroa.

Gráficos

1. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboan 90. urtera arte izandako mugimenduen laburpena.
2. Dalioren esparru teorikoa.
3. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren garapena - 50-60-70 urteak.
4. Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren sustapena - 80. hamarkadako urteetatik gaur arte.
5. Goranzko ibilbide ziklikoa.
6. MONDRAGONen EBITDA globala.
7. MONDRAGONeko industriaren emaitzak.
8. MONDRAGONeko salmentak eta banaketa.
9. Mutualista aktiboen bilakaera LagunAron.
10. GINI indizea.
11. 2021eko errenta motaren gaineko batez besteko familia errenta, milaka €-tan.
12. Kontzentrazioa vs enpresen eta pertsonen sareak.
13. Balioa sortzen eta banatzen duten ereduak.
14. Hezkuntza maila Gipuzkoan, 2023an, 30 urtetik beherakoetan.
15. 2021eko emakumeen eta gizonen errentaren portzentajeen alderaketa.
16. Euskadi 2040 ikuspegia.
17. Euskadi 2040 helmugak.
18. Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluaren erronkak.
19. MONDRAGONen kokapena ingurunean.
20. Gizarte aktiboa.
21. Gizarte solidarioa.
22. Gizarte konprometitua.