

# Hamar printzipio kooperatiboak

## AURBIDIDEA

### SARRERA

1. ATXIKIMENDU LIBREA
2. ANTOLAKUNTZA DEMOKRATIKOA
3. LANAREN SUBIRANOTASUNA
4. KAPITALAREN IZAERA INSTRUMENTALA ETA MENDEKOA
5. KUDEAKETAKO PARTAIDETZA
6. ELKARTASUNA, ORDAINSARIETAN
7. INTERKOOPERAZIOA
8. GIZARTE-ERALDAKETA
9. IZAERA UNIBERTSALA
10. HEZIKETA

## SARRERA

---

Mondragon Kooperatiba Esperientziaren oinarriko printzipioetan esperientzia horretako erakundeen izaera kooperatiboa biltzen da. *Araudi corpus* horrek gidatzen du kooperatiben zeregina eta hark zehazten ditu kooperatiba izateak beste mota batzuetako erakundeekiko dituen berezitasunak. Ildo horretatik, Mondragonek bere buruari atxikitzen dion adierazpen ideologikoa dira printzipioak.

1987ko urrian idatzi ziren, eta Mondragonen I. Kongresu Kooperatiboan eman zieten onespena. Printzipioak idatzi eta onartu izanari esker, koherentzia eta sistematikotasuna eman zitzaien aurreko hogeita hamar urteetan Mondragoneko kooperatiben nortasuna taxutu zuten indar-ideiei.

Printzipioetan nabarmena da Nazioarteko Aliantza Kooperatiboaren (ACI) 1966ko oinarrien zuzeneko eragina, eta haien jarduera-esparrua kooperatibismoaren modalitate guztiak arautzen dituen legediari lotzen zaio.. Baina printzipioen ezarpen praktikoa ACItik haratago doa. Izan ere, ordainsarien elkartasunaren eta gizarte-eraldaketaren printzipioak, adibidez, Mondragon Kooperatiba Esperientziaren berriazko ezaugarriak dira; alegia, denbora eta espazio jakin batean kokatutako errealitate kooperatibo baten ezaugarri bereizgarriak dira.

Begi-bistakoa dirudien arren, azpimarratu beharra dago garrantzizkoa dela printzipio kooperatiboak beren osotasunean hartzea, eta ez bakoitza bere aldetik. Izan ere, litekeena da printzipioren bat beste mota batzuetako erakundeek ere beren gain hartzeko modukoa izatea; baina multzoa, elkarri uztartutako elementuek osatutako osotasun gisa, enpresa kooperatiboetarako besterik ez dagokie. Nolanahi ere, hortik ezin ondoriozta daiteke printzipio guztiak garrantzi edo esangura bera dutenik. Adibidez, lehen, bigarren eta zortzigarren printzipioak, antolaketa demokratikoaz, lanaren subiranotasunaz eta gizarte-eraldaketaz dihardutenak, hurrenez hurren, Mondragon Kooperatiba Esperientziaren bizkarrezurra dira, eta, gainera, Arizmendiarietaren pentsamenduaren muinarekin bat datoz, zeharo.

Printzipioen konparazioa eginez, beste faktore bereizgarri bat ere ikusten da: batzuk orokorrak dira, eta, aldiz, beste batzuk, esaterako zortzigarrena — esperientziaren sorlekuko ingurune sozialarekiko eta lurraldearekiko konpromiso argia adierazten duena—, zuzenean lotuta dago Mondragon Kooperatiba Esperientziaren berezitasunekin.

Bestalde, kapituluaren antolaketa nahiko sinplea da: hamar printzipio kooperatiboetako bakoitzaren formulazioa aditzera ematen da; eta, ondoren, printzipioen aplikazioari erreparatu eta banan-banan azaltzen dira, gaur egungo egoerari buruzko ikuspegi kritikotik bereziki adierazgarriak diren alderdiak nabarmenduta.

## 1. ATXIKIMENDU LIBREA

---

**Mondragon Kooperatiba Esperientzia zabalik dago oinarrizko printzipio hauek onartzen dituzten eta sor litezkeen lanpostuetarako egokitasun profesionala egiaztatzen duten gizon-emakumeei.**

**Esperientziari atxikitzekeo garaian, beraz, inork ez du topatuko erlijioagatiko, politikagatiko, etniagatiko edo sexuagatiko inolako diskriminaziorik. Esperientziaren barne-eraketako oinarriak errespetatzea izango da eskakizun bakarra.**

**Atxikimendu librea garapen kooperatiboko pertsonen arteko erlazioaren eta jardueraren printzipio orientatzailea da.**

“Oinarrizko justiziaren lehenengo moldea izaki aske gisa elkar aitortuz elkarrekin gauzatu behar dugun horixe da” Arizmendiarieta

Atxikimendu librearen printzipioaren ezaugarri nagusietako bat hauxe da: termino positibo eta zabaletan adierazten dela. Filiazio politikoak, etnikoak, erlijiosoak edo genero-definizioek ez dute inola ere mugatzen bazkide berrien atxikimendua. Ormaetxearen arabera, printzipio garantista da, pluraltasunaren errespetua bermatzen duelako. Eta pluraltasun hori izango da ezaugarri bereizgarria, ez soilik bazkide berriek esperientziarekin bat egiteko garaian, baita komunitate kooperatiboaren eguneroko funtzionamendu-esparruan ere.

Printzipio kooperatiboaren mailara eraman ez den arren, neutraltasun politiko-alderdikoa dago arrazo politikoengatik diskriminaziorik ezaren ideien oinarrian eta are gehiago zabaltzen du ideia hura. Hau da, filiazio ideologikoengatik edo arrazoi politikoengatik inor ez diskriminatzeaz gainera, neutraltasun politiko-alderdikoiaren printzipioa euskarri hartuko dute kooperatibek. Ideia hori hobeto ulertuko da Arrasateko kooperatiba-esperientzia sortu zen testuinguru historikoa kontuan hartuta, testuinguru horretan hartzen baitu esangura osoa. Azal dezagun, bada.

### Printzipioen jatorria

“Enpresaren ikuspegi kristautik eratorritako ideologia sozial bat moldatzea zen kontua, etorkizuneko belaunaldiak sinesmen sozialetatik desbidera ez zitezen; esparru hori zehaztu genuen Oinarrizko Printzipioetan”.

Jose Maria Ormaetxea

Berrogeita hamarreko hamarraldiko zatiketa politiko-ideologikoa, Gerra Zibil ankerrak eragin eta diktadura frankistak sendotua, izan zen Arizmendiarietaren bokazio eraldatzailearen mugarririk. Izan ere, Arizmendiarietak zauriak itxi eta zatiketa politiko eta sozialak ezaugarritutako eszenatoki hura kostatzen ahala kostatzen gainditzea hartu zuen helburu. Eta eskema horixe hedatu nahi izan zuen Arrasaten abian jarritako lehenengo enpresa-proiektu kooperatiboetara. (ikus 3. kapitulua, XX. or.)

Hala, neutraltasun politiko-alderdikariari esker, eztabaida eta tentsio politikoak kooperatibetatik at utzi ahal izan ziren. Planteamendu horren xedea zen kooperatiba-esperientziaren garapena ez gelditzea jarrera politiko-ideologikoen mugen mende. Planteamendu hori sendotzen lagundu zuen, orobat, autonomiaren planteamenduak. Izan ere, kooperatiba-esperientziaren garapena

bermatzeak estatuko erakundeekiko nolabaiteko autonomia-maila eskatzen zuen, eta, ikuspegi horretatik, inolako lerrokatze politikoa onartzeak garapenari muga ezar liezaioke.

Mondragon Kooperatiba Esperientziari dagokionez, “neutraltasunaren” doktrina horrek ez du esan nahi komunitate kooperatiboak ezin duenik bere gain hartu edo ez duenik bere gain hartu nahi mugimendu kooperatiboa beste eragile ekonomiko batzuetatik edo estatutik babesteko ardura. Ez du esan nahi, halaber, eztabaida publikoetatik bazter geratu behar duenik; aitzitik, mugimendu kooperatiboak era aktiboan parte hartzen du bereziki eragiten dioten edo interes orokorreko hainbat gaitan. Eta, azkenik, ez du esan nahi kultura politiko jakin batek harengan inolako eraginik ez duenik ere, nolabaiteko hedadura duen gizarte-fenomenoa izanik.

lido horretatik, Arrasateko kooperatiba-esperientziak erreferentziazko bere gizarte-ingurunearekiko bide paraleloa egin du; euskal gizartearekiko bide paraleloa. Lehenengo 15-20 urteetan, eragin nabaria izan zuen harengan **elizaren gizarte-doktrinak**. Kooperatibismoaren eta, oro har, gizartearen sekularizazio-prozesua gauzatu ahala, gero eta indar handiagoa hartu zuten kutsu solidarioko formulazioek. Aurrerago, euskal gizartearen nortasunaren garapenarekiko konpromisoa bihurtu zen bere energia-iturri nagusietako bat. Eta azken urteetan, azkenik, garapen ekonomikoaren bultzada pragmatikoagoa nagusitu da.

Nolanahi ere, neutraltasun politiko-ideologikoak interesa handia sortu du beste esperientzia batzuegan; bereziki, ekimen kooperatiboa proiektu politiko-ideologiko jakin batekiko atxikimenduan oinarritzen dutenengan. Latinoamerikako kasuaz ari gara. Baina ez soilik hartaz. Izan ere, tradizio kooperatibo sendoa edo kultura politiko liberala duten herrialdeetan, adibidez, Britainia Handian, Italian eta Belgikan, ohikoa da kooperatibak alderdi politiko jakin bati atxikiak izatea edo erlijio jakin bati jarraitzea. Britainia Handiari dagokionez, mugimendu kooperatiboa urrunago iritsi da, eta alderdi politiko propioa ere osatu du.

Gurera itzulita, Mondragon Kooperatiba Esperientiaren baitako pluraltasun ideologikoak balio bereziki handia du kontuan hartzen badugu euskal eremuaren konplexutasun politikoa, zeinetan biltzen baitira nortasun, sentimendu eta proiektu nazional desberdinak.

Pluraltasun ideologikoarekiko errespetua formula arrakastatsua da, desadostasun ekar dezaketen faktoreak ezabatzen ditu eta bazkideen arteko elkartasuna sustatzen du, baita euskal eszenatoki politikoan ere, baita gatazka nazionalean murgilduta egonda ere. Eta, batez ere, bai jatorrian bai orain, pluraltasuna bermatzea esperientzia kooperatiboarentzat egonkortasun-faktorea izan da, seguru asko.

Beraz, praktikan, lan elkartuko kooperatibetan —ezaugarri komun hori dute industria-, nekazaritza-, mailegu-, zerbitzu- eta kontsumo-kooperatibek— atxikimendu librearen printzipioaren muga bakarra kooperatibek enplegua sortzeko duten gaitasuna da, bai alderdi kuantitatibotik (enplegu-kopurua) bai

alderdi kualitatibotik (enplegu-mota). Hain zuzen ere, kooperatiba-erperientziaren garapen historikoaren azterketa eginez gero, berehala ohartuko gara zuzeneko korrelazioa dagoela bazkide berriak sartzearen eta enpresa- eta ekonomia-zikloen dinamikaren artean.

Bereziki azpimarratu nahi dugu enplegua sortzeko gaitasuna izan dela bazkide berriak kooperatibetan sartzeko benetako muga; “barne-eraketako oinarria errespetatzea izango da eskakizun bakarra” hitzez hitzezko proposizioari ez baitaio erreparatu, oro har, eta nekez balioetsi baitaiteke bete den edo ez den.

## **2. ANTOLAKUNTZA DEMOKRATIKOA**

---

**Mondragon Kooperatiba Esperientziak bazkide langileen oinarrizko berdintasuna aldarrikatzen du, izateko, edukitzeko eta jakiteko eskubideei dagokienez; horrek esan nahi du enpresaren antolakuntza demokratikoa sustatzen duela, honako puntu hauetan oinarrituta:**

- a) Batzar Orokorraren subiranotasuna, “pertsona bat, boto bat” irizpidearen arabera gauzatua; Batzarra bazkide guztiek osatua da.**
- b) Gobernu-organoen hautaketa demokratikoa, zehazki Kontseilu Errektorearena, zeina baita haien kudeaketaren erantzule, Batzar Orokorraren aurrean.**
- c) Sozietatea kudeatzeko ordezkari izendatutako zuzendaritza-organoeikiko komunitate osoaren lankidetzat; organo horiek beren funtzioak onura komunaren mesedetan gauzatzeko behar adinako eskumenak izango dituzte.**

“Demokraziak, zintzotasunez hartzen denean, berez dakartza diziplina, erantzukizuna, elkartasuna sendotzea, eta, azken batean, benetako gizarte-bilakaera” Arizmendiarrjeta

Erakunde kooperatibo ororen lehen mailako printzipioetako bat da. Oro har, bazkideek bi alderditatik parte hartzen dute kooperatibetan:

- Sozioegituran: erakundeko partaidetza
- Teknoegituran: lanpostuko partaidetza (bosgarren printzipiora garamatza alderdi honek).

Sozioegitura kooperatiben gobernuari dagokio. Antolakuntza demokratikoko printzipioei jarraitzen die, eta, beraz, merkataritza-sozietateekiko elementu bereizgarrienetakoa da. Honako hauek dira bere ezaugarri nagusiak:

- a) Bazkideen partaidetza soziala berdintasunean oinarritzen da; lan-kooperatiba bateko bazkide bakoitzari boto bat dagokio, edozein dela ere bere kapital-ekarpena, antzintasuna edo enpresan duen lanpostua edo lanaldia. Beraz, botoa emateko eskubide unibertsalak maila berean jartzen ditu bazkide-langile

guztiak, nola zuzendaritzako kargudunak, hala kualifikazio gutxieneko lanpostuetan aritzen direnak.

b) Ezarpen sistematikoko arauen bidez, partaidetzarako bide zabalak bermatzen dira, bazkideei honako eskubide hauek aitortzen baitizkiete:

- Kooperatibako organoetan parte hartzeko kideak hautatzea edo hautatua izatea edo kooperatibak parte hartzen duen erakundeetan kooperatibaren ordezkari indibidual nahiz kolektibo gisa jarduteko kideak hautatzea edo hautatua izatea.
- Hitzarekin eta botoarekin parte hartzea Batzar Orokorreko akordioetan, eta kide den gainerako barne-organokoetan.
- Kooperatibarekin zerikusia duten gai orori buruzko informazioa jasotzeko eskubidea.

c) Eskubide horien aitortzan oinarrituriko jarduera **ordezkaritza-demokraziarekin** pareka daiteke. Mondragon Kooperatiba Esperientzian, botere-ordezkaritza zabala dago. Antolakuntza demokratikoaren printzipioak kooperatiba-enpresen eskakizunen eta neurriaren arabera egokitzen dira. Parte hartzeko borondateaz gainera, kooperatiba-entitateetan, nolabaiteko espezializazio instituzionala gertatzen da, eskuragarri dagoen kapital sozial eta kulturalaren arabera. Informazioa, ezagutza eta jakintza —erabakiak hartzeko funtsezkoak— ez dira berdintasunez banatzen bazkide guztien artean, eta horrek baldintzatzen du kooperatiben barne-auziekiko interesa eta jarrera.

Erabakiak hartzeko ohiko metodo gisa zuzeneko kontsulta erabiltzea ez da ikusten oso bideragarria. Ekoizpenaren eskakizun zorrotzek bultzatuta, gero eta mugatuagoak dira **zuzeneko demokrazia** behar bezala gauzatzeko denbora eta espazio erabilgarriak; enpresa-arloan, erabakiak oso erritmo bizi eta denbora laburrean hartu behar izaten dira.

Antolakuntza demokratikoaren printzipioa denborak aurrera egin ahala gero eta sofistikutuagoa egin den antolakuntza-egitura batean oinarritzen da. Ordezkaritzako gobernu-organo gakoa Kontseilu Errektorea da, organo horren bidez hautatzen baita zuzendaria —teknogitura—, eta hark eratzen baitu, bere taldearekin, Zuzendaritza Kontseilua.

Lerro exekutiboaren burua Zuzendaritza Kontseilua da; zeharkako agintea dauka eta gehiengoaren akordioaren arabera dihardu. Hari dagokio kooperatibaren antolakuntza, zuzendaritza eta ikuskaritza, enpresa-ikuspegitik.

Jakina, komunitatea da antolakuntza-egitura horri dinamismoa eta bizitasuna emateko gai den subjektu bakarra, egitura horrek benetan demokrazia ekonomikoko printzipio kooperatiboari eraginkortasunez erantzuteko moduan. Beste era batera esanda, benetako kooperatibistek osatutakoa da benetako kooperatiba.

- e) Kontsumitzaile- eta erabiltzaile-kooperatibetan eta kreditu- eta zerbitzu-kooperatibetan ere orokortu da kooperatiban lan egiten dutenei kooperatiben erabakietan esku hartzeko eskubidea dagokiela dioen printzipioa. Mondragon Kooperatiba Esperientziaren berezko ezaugarria da hori; izan ere, hala ez balitz, antolakuntza demokratikoan distortsioa eragingo lukeen elementu bat agertuko litzateke, enpresaren kudeaketan eta emaitzetan parte hartzeko eskubiderik gabeko soldatako langileen existentzia zilegituko litzatekeelako. Beraz, Mondragon Kooperatiba Taldeak bermatutako onura horiek Euskadiko Kooperatiben Lege Orokorraren bidez hedatu izanari esker, lau kooperatiba-mota sortu ziren, bi motatako bazkideek osatuak:

KOOPERATIBA-MOTA	OSAERA
KONTSUMO-KOOPERATIBAK	lan-bazkideak + kontsumitzaile erabiltzaileak
KREDITU-KOOPERATIBAK	lan-bazkideak + kreditu-bazkideak (era berean, kooperatibek osatuak)
IRAKASKUNTZA-KOOPERATIBAK	lan-bazkideak + irakaskuntzaren zerbitzurako bazkideak (era berean, ikasle, guraso eta lankideek osatuak)
IKERKETA-GARAPEN-KOOPERATIBAK	lan-bazkideak + ikerketa eta garapeneko zerbitzurako bazkideak (era berean, lankideek osatuak) <span style="float: right;">ETA</span>

Hala, bada, Mondragon Kooperatiba Esperientzian bazkide-langilearen irudia unibertsala dela esan liteke, esperientzia osatzen duten kooperatiba guztietan agertzen baita. Lan elkartuko kooperatibetan, irudi hori berezkoa da, eta, gainerakoetan, atxikia. Kontsumo-kooperatibetan, irakaskuntza-kooperatibetan eta ikerketa-kooperatibetan, bi bazkide motak dituzte —laneko bazkideak eta lanekoak ez direnak—, eta kooperatiba “integralak” ere esaten zaie ezaugarri horregatik.

Eroskin, Batzar Orokorrean parekideak dira bazkide kontsumitzaileen eta bazkide langileen osaera eta ordezkaritza. Euskadiko Kutxan, maileguen onuradun diren bazkideak dira nagusi —entitatea sortu zuten kooperatibak—, lan-bazkideen gainera, lan-bazkideek sorturiko interes propioen gaineko kooperatibaren kontrol-mekanismo gisa jarduteko.

Ikastetxeetan eta unibertsitatean, bestalde, ordezkaritza era parekidean banatuta dago lan-bazkideen, lankideen eta ikasleen artean (ikus 5. kapitulua, XX. or.)

### 3. LANAREN SUBIRANOTASUNA

**Mondragon Kooperatiba Esperientziaren aburuz, lana da natura, gizartea eta gizakia bera eraldatzeko faktore nagusia, eta horren arabera:**

- a) Uko egiten dio soldatako langileak sistematikoki kontratatzeari.**
- b) Erabateko subiranotasuna aitortzen dio lanari, kooperatiba-enpresaren antolakuntzan.**
- c) Lana jotzen du sorturiko aberastasunaren banaketaren funtsezko merezidun.**
- d) Lan-aukerak gizarteko kide guztiei hedatzeko borondatea adierazten du.**

“Bere lanaren bidez natura eraldatzen eta emankor egiten du gizakiak, eta lana da komunitatearen ondare gorena” Arizmendiarieta

Kooperatibetako lanaren subiranotasunaren abiapuntua laneko duintasuna da. Kooperatiben enpresa-ereduan, kapitalaren gainetik dago lana. Eredu horrek Arizmendiarietaren proiektu eraldatzaileak atxikita dituen balioak bermatzen ditu, adibidez, elkartasuna, anaitasuna, lankidetzeta, partaidetzeta, etab., giza eskubideekin eta duintasunarekin lotuta. Pertsonaren nagusitasuna oinarri duenez, enpresa kooperatiboak bazkide-langile guztien arteko eskubideberdintasuna sustatzen du.

Horren adibiderik argiena, lan-komunitatearen barruan, “pertsonek bat, boto bat” esapideak adierazten duen printzipio demokratikoa da. Printzipio horren arabera, langileak berak enpresaren kudeaketan eta zuzendaritzan ere parte hartzen du, erabakietan esku hartuz, eta, horrela, langile-enpresariaren irudia sortzen da. Langileari berez dagozkion jardueren osagarri, ardura berriak hartzen ditu bere gain, nolabaiteko autoeraketa eta autonomiarako gaitasuna eskatzen duten ardurak: kide guztien arteko lankidetzan eta kooperazioan oinarrituriko lanaren antolaketa; hau da, lan elkartua.

lido horretatik, merkataritza-sozietateekin edo kapital-sozietateekin alderatuta aldaketa handia dakarrela aitortu beharra dago. Enpresa kooperatiboetan, kapitala saritzen da, baina ez zaio antolakuntza-eskubiderik aitortzen, eta hori funtsezkoa da doktrina kooperatiboaren ikuspegitik. Kooperatibetan, kapital-faktorea alokatu egiten da; eta kapital-sozietateetan, berriz, lan-faktorea alokatzen da.

Printzipio gidari horrek lau eratorpen ditu. Lehenik, soldatako langileak kontratatzearen arbuio sistematikoa, hainbat etapatan:

Lehenengo 24 urteetan, erabateko zorroztasunez arautu zen. Horren erakusgarri da zenbait kooperatibak Lankide Aurrezki Kutxarekin bat egin ezin izana, soldatako langileak kontratatzen zituztelako. 70eko hamarraldiaren bigarren erdian eta 80ko hamarraldiaren hasieran, krisi ekonomikoak gogor eraso zion industria-sektoreari, eta Euskal Herrian %23ko langabezia-tasa eragin zuen; horrek printzipio honen berrinterpretazioa ekarri zuen. Kooperatibetako bazkide langileak beldur ziren atzeraldiko testuinguru batean kooperatiben malgutasunik ezak haien tamainan izan zitzaken ondorio kaltegarriak zirela-eta. Testuinguru larri hartan, kooperatibak ohartu ziren



lagungarria izan zitekeela langile-taldea ekoizpenaren gorabeheren arabera moldatzeko aukera edukitzea eta tresna hori erabiltzea kalte larriagoak saihesteko. Hala, neurriak hartzea erabaki zuten; hain zuzen ere, iraupen mugatuko kontratuen bidez soldatako langileen kontratazioari ateak zabaldu zizkioten. Neurri pragmatikoa izan zen, langileen kopurua ekoizpen-premiei hobeto egokitzeari begira hartua. Hortik aurrera, joera hori orokortuz joan zen.

Gaur egun, soldatako langileak hartzeko gehieneko mugak Euskadiko Kooperatiba Elkarteak Legeak finkatzen ditu, %20an, hain zuzen ere. Hala, printzipio honi dagokionez, soldatako langileak sistematikoki kontratatzeke joera hedatu da, legeak onartzen duen mugaren barruan betiere.

Nazioarteko testuinguruan, bestalde, Mondragon Kooperatiba Esperientzia nazioartekotzeko ereduari dagokionez, kapital-sozietateen bidetara heldu zaio. Horrek esan nahi du talde kooperatiboaren atzerriko eskumendeko enpresetako langileak soldatakoak direla. Egia da, hala ere, langileek enpresaren emaitzetan, kapitalean eta kudeaketan parte hartzeke formulak aztertzen ari direla, gaur egungo joera zuzentzeko neurririk hartu ezean, langile bazkideen eta soldatako langileen arteko konbinazioak distortsio larriak eragiteke eta kooperatiba-izaerari berari kalte egiteke arriskua dagoelako.

Kooperatibaren antolakuntzaren barruan lanari erabateko subiranotasuna ematen dion bigarren puntuari ez dago gauza handirik azaldu beharrik: Batzarra bazkide-langile guztien baturak osatuta dago. Eta lan-bazkideak eta beste mota batzuetako bazkide instituzionalak dituzten kooperatibetan, baita horien ordezkariak osatuta ere.

Hirugarren puntuaren arabera, sortutako aberastasunaren banaketan funtsezko irizpidea da lana. Mondragoneko kooperatiben nahitaezko kapital-erregimenak honako ezaugarri hauek ditu:

- Bazkide-langileek egin beharreko kapital-ekarpenek langileentzat irits-errazak izan behar dute.
- Kapitalaren ordaina mugatua da.
- Bazkide-langileek kooperatibaren emaitzetan parte hartzen dute, kooperatibizatutako jardueraren proportzioan, hau da, eskainitako lanaren proportzioan.

Kapitala bigarren mailan dago, hau da, lanaren mende dago. Kapitalaren ordaina alde aurretik finkatzen da, eta ez dago emaitzen mende, zuzenean. Horren oinarrian honako ideia hauek dago: kooperatibetan, kapitala tresna bat da, kooperatibako kideen zerbitzura jartzen den tresna bat. Eta emaitzak — irabaziak edo galerak— lanaren faktorearen arabera banatzen dira, eta ez kapital-ekarpenaren arabera; merkataritza-sozietateekiko desberdintasun nabarmena da hori, sozietate horietan dibidendua kapital-ekarpenari lotuta dagoelako, eta, kapitalean zenbat eta parte handiagoa izan, orduan eta handiagoak direlako dibidenduak ere. Aitzitik, kooperatibetan, sortutako errentaren banaketa lan-ekarpenaren arabera egiten da, ekarpen hori lan-aurrerakin modura jasotako zenbateko osoaren eta urteko ekitaldiko itzulkinen arabera neurtuta.

Laugarren puntuak berezko bokazio bat adierazten du. Soberakinak bazkideen artean era indibidualen banatu ordez, banaketa hori errealitate kooperatiboa sendotzeari eta zabaltzeari begira jartzen duen printzipio bat da. Sozietate-kapitalaren tratamendurako oinarrizko arauaren arabera, **soberakin garbien** %10 bideratzen da, gutxi gorabehera, Hezkuntza eta Sustapenerako eta interes publikoko beste xede batzuetarako Nahitaezko Ekarpenera (COFIP), eta %20, gutxienez, Nahitaezko Gordailu Fondora (FRO), bide horretatik ere emaitzak sozializatzen, enpresaren ondare teknologikoa sustatzen eta finantza-baliabideak metatzen direla jota. Fondo horien bidez, kooperatibek gizarte-funtzioa betetzen dute (ikus 10. kapitulua, XX. or.)

#### **4. KAPITALAREN IZAERA INSTRUMENTALA ETA MENDEKOA**

**Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ikuspuntutik, Kapitala Lanaren menpe dagoen tresna da, enpresaren garapenerako beharrezkoa dena eta ondorengo ezaugarriak izan beharko dituen:**

**a) Ordain sari bat jasotzea:**

- **Justua, aurrezkiak eskatzen duen ahaleginaren neurrikoa.**
- **Adostua, eskura dauden baliabideen egozpena bideratzeko**
- **Zenbateko mugatukoa, dagokion erregulazioaren bidez mugatua.**
- **Sortutako emaitzen lan eta kapital esleipenean oreka ziurtatuko duena.**

**b) Kooperatibaren jarraipenaren eta garapenaren mendeko eskuragarritasuna, atxikimendu librearen printzipioaren aplikazio erreala eragotzi gabe.**

“Kapitala industria-ekoizpenaren eskakizunen mailara erakartzeko eta horiekin parekatzeko egiturazko gaitasunik gabeko kooperatibismoa irtenbide iragankorra da, iraungitako formula bat” Arizmendiarieta

Printzipio hau aurrekoaren osagarri da. Dagoeneko esan dugunez, kapitalak errentagarritasun finkoa ematen du, baina ez du ematen ez hitzik ez botorik. Bazkideen kapitala aurreztutako lanaren emaitza da, kontsumora bideratzen ez dena eta, beraz, ordain justu, egoki eta mugatuaren hartzekoduna. Nolanahi ere, ordainaren muga finkatuta dago, eta lanak aberastasuna sortzeko eragile gisa duen lehentasuna, sendotuta. Kapitalaren ordainak ez du enpresaren emaitzekiko lotura automatikorik, emaitzak positiboak nahiz negatiboak direla ere.

Kooperatiben baliabide propioak dira:

- Hasierako kapital-ekarpena.
- Nahitaez egindako kapital-ekarpen gehigarriak.
- Itzulkin positibo kapitalizatuak, eta, era berean, zeinu negatiboarekin, egotzitako estornoak.
- Bazkideei indibidualki aitortzen zaien aktiboen eguneratzearen ordaina.
- Interes kapitalizatuak.

- Kapitalizatutako **borondatezko gordailu-fondoak**.

Kooperatibak hondoa joz gero edo “**cash-flow**” negatiboa izanez gero, ez dira jasotzen kapitalaren ordainari dagozkion interes finkoak ere.

Proportzionalki, bazkide bakoitzak gaur egiten duen hasierako kapital-ekarpena orain dela berrogeita hamar urte egiten zutena baino nahiko txikiagoa da. Murrizketa pixkanaka egin da, atxikimendu librearen printzipioa errealagoa izan zedin, kapital-ekarpenak egiteak ez zekarrelako zuzeneko sustagarri ekonomikorik.

## **5. KUDEAKETAKO PARTAIDETZA**

---

**Mondragon Kooperatiba Esperientziaren aburuz, kooperatibaren izaera demokratikoa ez da mugatzen sozietate-alderdira; autoeraketaren garapena eta, ondorioz, bazkideek enpresaren kudeaketan duten partaidetzaren garapena dakar, eta horrek, era berean, zera eskatzen du:**

- a) Partaidetzarako mekanismo eta bide egokien garapena.**
- b) Informazioaren gardentasuna, kooperatibaren kudeaketaren oinarrizko aldagaien bilakaerari dagokionez.**
- c) Bazkide langileekin eta haien ordezkari sozialekin kontsulta eta negoziazioa sustatzeko metodoak erabiltzea, haiei dagozkien erabaki ekonomikoak, antolakuntzakoak edo lan-arlokoak hartzeko.**
- d) Bazkideen formazio sozial eta profesionalerako planen aplikazio sistematikoa.**
- e) Barne-sustapena finkatzea erantzukizun profesional handieneko lanpostuak estaltzeko oinarrizko bide gisa.**

“Kooperazioak obra kolektibora biltzen ditu gizakiak, baina bakoitzak nork bere ardura bere gain hartuta. Gizabanakoaren garapena da, ez besteen aurrez aurre jarrita, besteekin batera jardunez baizik” Arizmendiarieta

Bosgarren printzipioak bigarren printzipio kooperatiboarekin bat egiten du. Erakunde kooperatiboan antolakuntza demokratikoaren printzipioa teknogituraren esparrura hedatzen du, enpresaren kudeaketako partaidetzaren bidez. Hala, bi printzipioak elkarren osagarri dira, ikuspegi kooperatibotik.

Partaidetzaren alderdi bikoitza bat dator “partaidetza integralaren” ideiarekin; partaidetza integrala partaidetza instituzionala eta lanpostuko partaidetza koordinatzen saiatzen da, kooperatibako komunitatearen zentzu sozial kolektiboa garatzeari begira norabide berera eramaten saiatzen da. (ikus VIII. kapitulua)

Printzipio horren aplikazioa ez da berdina izan denboran zehar, batik bat enpresa egiteko eta ulertzeko moldeetan aldaketa nabarmenak gertatu direlako

Mondragon Kooperatiba Esperientziaren berrogeita hamar urte baino gehiagoko historian.

Autogobernuan oinarrituriko bere ibilbidean, Mondragon Kooperatiba Esperientziak langileek gobernu-organoetan duten partaidetzan oinarrituriko antolakuntza bat garatu zuen eta, lanpostuko partaidetzari dagokionez, zenbait formula txertatu zituen, lanaren antolaketak uzten zuen tarte txikiaren barruan. Izan ere, industriako ekoizpen-eredu orokorrari jarraituz, ekoizpen-kateak, espezializazio funtzionala eta ekoizpen-prozesuen automatizazioa eta estandarizazioa ezarri ziren kooperatibetan. Bazkide-langileak subjektu erabakitzailea, autonomia, arduratsua eta artatsua izan behar zuen, enpresaren norabidea gobernatzeko, kudeatzeko eta definitzeko garaian, hau da, subjektu inteligentea izan behar zuen; baina, aldi berean, lehiak eguneroko laneko zereginean eskatzen zizkion arauak ere bete behar zituen. Dinamika horrek nolabaiteko desoreka zekarren, ezinbestean, eta, hala, langileek lanpostuan zuten partaidetza ere sustatu beharra zegoen.

Lanaren antolamendu zientifiko hori (kutsu tayloristakoa) krisian sartu zenean, XX. mendeko 70eko hamarraldian, kooperatibetan enpresa-kultura malguagoa eta kudeaketako partaidetzan oinarritua ezarri joan zen. Kudeaketa-arloko partaidetzan, hainbat fase bereizi dira; adibidez, produktuaren araberako antolamendua, talde autoeratuak edo erabateko kalitatearen eredia. Taldeko kooperatiben erreferente eta orientazio komun modura, Mondragonek bere lehenengo kudeaketa-eredua txertatu zuen 1996an, erreferentzia propio batzuk hartuta baina inguruko enpresa-arloko beste hainbat erreferentzia ere bilduta. 2007an kudeaketa-eredu berri bat onartu zen, honako berrikuntza nagusi hauxe zekarrena: printzipio kooperatiboaren inguruan egituratua izatea.

Gaur egungo norabidea argia da, beraz: enpresa kooperatiboak baldintza ezin hobeak eskaintzen ditu partaidetza-kultura hedatzeko. Tradizio demokratikoa, komunitatearen zerbitzua eta pertsonari begira jardutea alor emankorrak dira antolakuntza-molde berriak eta partaidetza-filosofia berriak ereiteko. Kudeaketako partaidetzak lotura estua du eredu kooperatiboarekin, enpresako partaidetza integraleranzko urrats berriak ematen lagun dezakeen aldetik. Kooperatiba, beraz, partaidetza-eredu berriak garatzeko eremu naturala izan liteke.

Informazioaren gardentasunari dagokionez, eta enpresa kooperatiboaren kudeaketarako oinarritzko aldagaiekin lotuta, Mondragon Kooperatiba Esperientziako kooperatiba guztietan urteko kudeaketa-planak egiten dira, eta bazkide guztien eskura jartzen dira, baita plan horiek enpresa-sekretuari kontra egin badiezaioke ere.

kooperatiben Kontseilu Sozialen esparruari dagokio bazkide-langileei dagozkien erabaki ekonomikoetan, antolamendukoetan eta lan-arlokoetan haiei informazioa emateko, kontsulta egiteko eta negoziatzeko metodoak erabiltzea.

Bestalde, bazkideen formazio sozial eta profesionalerako planen aplikazio sistematikoari ez zaio behar adinako arretarik eman. Enpresa-arloko aginduei jarraituz, Mondragon Kooperatiba Esperientziak formazio tekniko-profesionalari

eman dio formazio sozial eta kooperatiboaren gaineko nagusitasuna. Nolanahi ere, kooperatibak ohartu dira espiritu kooperatiboa berregiteko eta hari jarraipena emateko formazio kooperatiboak zer-nolako garrantzia duen, eta horren erakusgarri dira 2008az geroztik abian jarritako organo kooperatiboen formaziorako planak.

Amaitzeko, barne-sustapena erabiltzeak berreskuratu egin du, zuzendaritzako karguak betetzeko bide bakar gisa ez bada ere, oinarrizko bide gisa, kultura kooperatiboan murgildutako bazkideak hartzea komeni dela dioen ideia. Hala ere, eskala exekutiboko sustapena Kudeatzailetzaren ardura da; horretarako zenbait irizpide finkatu behar ditu, barne-sustapenaz gainera, lehiarako gaitasuna murriztu gabe langilerik egokienak aukeratzeko (ikus 9. kapitulua, XX. or.)

## **6. ELKARTASUNA, ORDAINSARIETAN**

---

**Mondragon Kooperatiba Esperientziak ordainsari nahiko eta solidarioa aldarrikatzen du bere kudeaketarako oinarrizko printzipio gisa, eta honela adierazten du ordainsari nahiko eta solidarioaren ezaugarriak:**

**a) Nahikoa, kooperatibaren aukera errealean neurrikoa.**

**b) Solidarioa:**

- **Barne-esparruan, lanaren ordainsarien marko solidario baten bidez gauzatua.**
- **Kanpo-esparruan, batez besteko barne-ordainsaria sektoreko eta, hala dagokionean, lurraldeko inguruko soldatako langileekin homologagarria izateko irizpidearen bidez gauzatua, baldin eta haien soldata-politika nabarmen urriegia ez bada.**
- **Mondragonen esparruan, lanaren ordainari dagokionez nahiz urteko lan-orduen kopuruari dagokionez solidarioa izango den lan-esparru baten bidez gauzatua.**

“Formula kooperatibo teoriko nahiz praktikoaren elementu iraunkorra da solidaritatea” Arizmendiarieta
--

Kooperatibetan, lanaren ordainak bi osagai oinarrizko ditu:

- Lan-aurrerakina: hilerokoa da, eta lanpostuari zuzenean loturiko egiturazko koefiziente batek eta, batzuetan, bazkidearen edo langilearen errendimendu profesionalari atxikitako koefiziente aldakor batek (%10 inguru) osatua da. Gainera, antzintasunagatiko gehigarri bat aitortzen da. Bestalde, kooperatibek ezohiko ordainsari aldakor kontingente bat izan dezakete, kotizazio sozialen oinarrian sartu gabea.

- Itzulkin kooperatiboa: bazkideak emaitzetan duen partaidetzarekin bat dator eta indizearen proportzionala da.

Esan beharrik ez dago enpresa orotan ordainsarien sistema kideen bereizketarako edo homogeneousaziorako baliatzen den printzipioetako bat izaten dela, eskalaren arabera.

Mondragon Kooperatiba Esperientzian auzi hori nahikotasunaren eta solidaritatearen bidez ebatzi da. Oro har, ordainsari "nahikoaren" ideiak ez du gatazka handirik sortu. Zalantzarik gabe, "nahiko" izate horrek premien sistema objektibatu bat asetzeko nahikoa esan nahi zuen, jatorrian. Baina gurea bezalako kontsumo-gizarteetan, premiak zehaztea eta horien gogobetetasuna banatzea ameskeria litzateke ia. Egunez egun sortzen ari gara premia berriak, kontsumo-gizarte asegabeen gizarte bat delako; hau da, diru-sarreraren maila edozein dela ere, beti premia berriak gogobetzeko prest dauden asegabeen gizarte bat delako.

Denborak aurrera egin ahala, "nahikoa" hitzari interpretazio eraginkor eta malguagoa eman izan zaio, irizpide haren aplikazioak zekartzan zailtasunak direla-eta, agian; gaur egun, merkatuaren erreferentzien arabera "egoki" edo horrelako zerbait esan nahi du. 1989an, Mondragonen II. Kongresuan, eskualdeko batez besteko soldatak finkatu ziren erreferentzia gisa; hain zuzen ere, enpresa-jardueraren baldintza onuragarrietan inguruko langileek jasotzen zuten batez besteko soldataren baliokideak izateko neurrian finkatu ziren kooperatiben kontsumo-aurrerakinak.

Printzipio horri jartzen zaion aitzakia bakarra kooperatiben aukera errealena da; hau da, beren emaitza ekonomikoen aldagaia. Urte batean edo zenbait urtean emaitza bereziki positiboak izan dituen kooperatibak igo egin dezake kontsumo-aurrerakinen esleipena, sortutako soberakinen parte gisa. Aitzitik, emaitza positiboak lortzearen kostuak murriztu behar izaten dituzten kooperatibek aurrerakinak murrizteko joera dute, Interkooperazioko Elkartasun Erregimenak finkatutako parametro jakin batzuen barruan.

Hortaz, hiru urtez behin ikuskatzen den merkatuaren erreferentziaz gainera, bazkide guztien aurrerakinak proportzio berean igotzeko, norberari egotz dakizkiokeen lerradurak antzinasunaren gehigarriari gehitzen zaizkio, eta, batzuetan, lanbide-sustapenari ere bai, bazkide-langilearen gaitasunen eta bere gaitasun profesionalaren arabera.

Era berean, arau orokor gisa, taldeko kooperatibetan ordainsari bera aplikatzen zaio lanpostu berari, lanpostu horretan bazkide-langileak nahiz soldatako langileak ari diren kontuan hartu gabe.

Ordainsariaren bigarren alderdiak, hau da, elkartasunarenak, nahikotasunak baino eztabaida biziagoa sortu ohi du. Hasteko, denboran zehar malgutuz joan den printzipio bat da. Soldata eskala berezian eraginpean, Mondragon Kooperatiba Esperientziaren gizarte-eraldaketaren espirituak kooperatiban sortutako aberastasunaren banaketan izaera berdintzaileko printzipio bat ezarri zuen: 1 eta 3 muturreko indize gisa finkatu ziren, diru-sarrerarik altuenak eta

baxuenak langile bakoitzaren lanaren ordainsariaren arabera haztatzeko. Printzipio horri esker bermatuta gelditu zen sorturiko aberastasunaren banaketa erlatiboki homoginoa, eta kolektiboaren barne-kohesioa mesedetu zuen.

Neurri horiek finkatu eta handik 20 urte baino gehiagora, lehen aldaketak gertatu ziren eskala horretan, goi-mailako kargudunen erantzukizunak zabaldu ahala. Errentaren igoerak eta maila guztietako kontsumo-ahalmenaren igoerak ezaugarritutako testuingurua izan zen aldaketa horren zergatia. Hobekuntza orokorreko eta optimismoz beteriko egoera hartan, indize osagarri bat ezartzeko proposamena egin zen, "lan-ordainagatiko saria" deritzona, zuzendaritzako kideen ordainsariak hobetzeari begira. Haien ardurak, erantzukizuna eta saiamena jarri ziren aldaketa horretarako argudio gisa.

Sari hura handituz joan zen, eta 1976an 3ko izendatuaren %50eko gehieneko indizea ezarri zen. Garai hartan, batez besteko indizea 1,40tik 1,65era igota zegoen, eta bazkideen diru-sarrerak 1eko indizetik gora zeuden, batez beste. 1988aren hasieran, Mondragonen I. Kongresuan 1etik 6rako eskala onartu zuten. Fiskoarekiko konpromisoak zenbatuta, gehieneko indizeen eta gutxieneko indizeen arteko diferentzia erreala 4.29koa zen. Berrito ere zuzendaritzako kideen erantzukizuna erabili zen argudio gisa: kooperatibek soberakin negatiboak edo positiboak izatea hein handi batean haien kudeaketaren mende zegoela, hain zuzen. Aurrerakinak igotzea proposatu zen, erantzukizun horren aitortza modura, eta baita goi-mailako zuzendaritzako kideentzako pizgarrien murrizketaren kontrako antidoto gisa ere, nahiz eta jakin horrek ordainsarien elkertasunezko erlazioari kalte egiten ziola.

Handik urte batzuetara, zenbait kooperatibatan, goi-mailako kargudunen ordainsariak indizeetatik at utzi eta haien ordainsariak merkatuko ordainsarien arabera soilik kalkulatu hasi ziren; hasieran, merkatuko ordainsarien %30 inguru gutxiago, eta, gaur egun, aurrez finkatutako mugarik gabe. Erreferentzia horretaz gutxi batzuk besterik ez dira baliatzen, baina eragina du liderrak ezinbestean izan beharreko eredu-garritasun-prestigian.

Laburbilduz, ordainsarien eskalak barne-berdintasuneko irizpideetan eta kanpo-lehiakortasuneko irizpideetan oinarritzen dira, eta kooperatibaren arabera dute baterako edo besterako joera nabarmenagoa.

Era berean, lan-jardunaldia nahiko homogenezatuta dago; Mondragonen araudiaren arabera, lan-orduetan urteko %3ko aldea egon daiteke, gehienez ere, egoera berezietan izan ezik. Urteko lan-egutegia murriztuz joan da: 2.760 ordu egiten ziren, 1956an, eta 1.722 ordu, 2009an; hau da, lan-jardunaldiaren iraupena %62.39ra murriztu da, ekonomian oro har gertatu den murrizketarekin batera. (ikus 5. kapitulua, XX. or.)

## 7. INTERKOOPERAZIOA

---

**Mondragon Kooperatiba Esperientziaren aburuz, interkooperazioaren printzipioa gauzatu beharra dago honako esparru hauetan, elkertasunaren aplikazio zehatz eta enpresa-eraginkortasunerako baldintza gisa:**

- a) Kooperatiben artean, erregimen sozial eta lan-erregimen homogoneoa sortzera bideratutako Dibisioak eratuz; homogoneotasun horretan sartzen dira emaitzen birmoldaketa komuna, bazkide langileen transferentzia arautzea eta baterako jarduera horretatik eratorritako sinergien bilaketa.**
- b) Dibisioen artean, antolakuntza eta kudeaketa demokratikoko gainegiturako erakundeak eta organoak eratuz, onura komunari begira.**
- c) Mondragon Kooperatiba Esperientziaren eta gainerako euskal erakunde kooperatiboen artean, Euskal Mugimendu Kooperatiboa sendotzeari begira.**
- d) Estatuko, Europako eta munduko gainerako lurraldeetako beste mugimendu kooperatibo batzuekin, garapen komuna sustatzeko xedea duten akordioak eginez eta organo bateratuak eratuz.**

“Arriskutsua da kooperatiba bakoitza mundu itxi bat bihurtzea. Elkartasun interkooperatiboa baliabide aproposa dugu hazkundearekin eta heldutasunarekin loturiko beste arazo batzuk gainditzeko: inguruabarrei egokituriko bizi-espazio bat pentsatu beharra dago” Arizmendiarrjeta

Mondragon Kooperatiba Esperientziaren berezitasunetako bat interkooperazio-sistema da, hain zuzen ere. Lehenengo urteetan, interkooperazioa eskualde-mailako loturetan oinarritu zen —hurbiltasuna edo batasun geografikoa oinarri zuten taldeen bidez—, eta sektore-mailako loturetan —negozioaren araberrako lotura zuten taldeen bidez—, aurrerago. Oinarri bikoitza du: alde batetik, kooperatiben elkarketak dakartzan abantaila ekonomiko eta enpresa-abantailak, eta, bestetik, balio kooperatiboak sustatzeko aukera, kooperatibek gizartearekin duten konpromisoa sustatzeko aukera alegia.

Gogora ekar dezagun Arizmendiarrjetaren iritzian kooperatibak komunitatearen zerbitzuko lan-guneak zirela. Kooperatiben ekoizpen-funtzioa soberakinak lortzeko bide bat zen, eta soberakin horiek, enpresa-proiektuan ez ezik, gizartearen onuran ere inbertitu behar ziren: kultura-jarduerak eta hezkuntza-jarduerak sustatuz, osasun-laguntzako eta gizarte-aurreikuspeneko egiturak sortuz, eta lanpostu berrien sorrera sustatuz; hau da, komunitatearen garapen osoa sustatuz.

Barne-interkooperazioak —Mondragon Kooperatiba Esperientziaren barnekoak— honako funtzio hauek ditu: programa osagarrien garapena, ekoizpen-laguntzen zabalkundea, krisi egoeretan trukatzeko moduko enplegua sortzea, eta taldea sendotzea, epe luzerako ordezkari-tza, sustapen eta garapeneko kudeaketa jakin batzuk elkarrekin egiten diren heinean.

Mondragon Kooperatiba Esperientzian, interkooperazioko bi eredu jarri dira martxan: eskualdekoa eta sektorekoa. Lehena eskualdearen garapen sozio-ekonomikoaren inguruan egituratzen zen, eta honako ezaugarri hauek zituen:

- Langile-politika bateratua



- Elkartasun-, ekonomia-, finantza- eta giza loturak eratzea
- Eskualdearen garapen harmonikoaren plangintza
- Zerbitzu zentralak erkidetzea, egitura-kostuak murrizteko

Interkooperazioaren bigarren eredua, sektore-mailakoa —gaur egun indarrean dagoena—, homogeneotasun teknologikoaren, merkatuen homogeneotasunaren eta abarren arabera antolatzen da. Eredu honen oinarri ideologikoan, enpresa-arloko utilitarismoaren eta elkartasun kooperatiboaren osagaiek bat egiten dute. (ikus 6. kapitulua, XX. or.)

Bestalde, praktikan, kanpo-interkooperazioa —Mondragon beste antolakunde kooperatibo batzuekin uztartzea— mugatua izan da, neurri batean. Ikuspegi zabal batetik begiratuta, Mondragon Kooperatiba Esperientziak gehiago jarraitu die bere buruan oinarrituriko jarduerari, ikuspegi sozial zabalari baino. Nolabait esateko, kooperatibek ez diote behar adinako arreta eman Euskadira begirako proiektu sozial kooperatibo bat garatzeari.

Zentzu estuagoan, eta epe laburrera begirako jarduerari lotuta, Mondragon Kooperatiba Esperientziak —Ormaetxearena arabera— hainbat zailtasun topatu ditu, eta zailtasun horiek bultzatuta interkooperazio-prozesua sustatu ordez, defentsibarako jarrera hartu du:

- Jardun-moldean informazioaren gardentasunaren irizpideei jarraitzen ez zieten kooperatibekiko erresalbia; Taldeak finkatutakoa baino ordainsari-maila altuagoei eutsi eta langileei bazkidetza onartzen ez zieten kooperatibekiko erresalbia; edo kudeaketa ekonomiko gorabeheratsua zuten kooperatibekiko erresalbia.
- Bere kasa jardunez eta bizitza autonomia edukiz babes handiagoa edukiko zuelako irudipena. Ibilbide indartsuko kooperatiben egoera.
- Bateragarritasunik ezaren beldurra. Sektore-mailako interkooperazio-prozesuak aurrera egin ahala —industria-talde bat sortuz—, kooperatiba batzuk aldeztatik taldeak aukeratutako eskaintza-sektore batzuetan txertatzea komeni zen. Eta horrek bateraezintasuna ekar zezakeelako beldurrak atzera eginarazi zien kooperatiba batzuei.

Nolanahi ere, 1983an Kooperatiben Goi Mailako Kontseilua sortu zelarik, lotura instituzional berriak sortuz joan ziren. Eta, pixkanaka, Euskadiko Kooperatiben Konfederazioan bildutako kooperatiben ordezkartza-organo berriak eratu ziren:

1988 Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa  
 1989 Euskadiko Nekazari Kooperatiben Federazioa  
 1989 Euskadiko Irakaskuntza Kooperatiben Federazioa  
 1990 Euskadiko Kreditu Kooperatiben Federazioa  
 1991 Euskadiko Garraio Kooperatiben Federazioa  
 1996 Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa (KONFEKOOP)  
 2007 Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioa. Erkide

Zalantzarik gabe, erakunde-sare horrek estaldura zabalagoa eskaintzen dio sektore kooperatiboaren erakunde-ordezkaritzari, baita sustapen eta suspertze kooperatiboko jarduerari ere. Beste hainbat ekimen komunez gainera, bereziki azpimarratzekoak dira *Elkarlan coop*, kooperatibak sustatzeko elkarteak.

## 8. GIZARTE-ERALDAKETA

**Mondragon Kooperatiba Esperientziak beste herri batzuekin bat eginik gizartea eraldatzeko borondatea du, Euskal Herrian jardunez, haren berreraikuntza ekonomikoa eta soziala gauzatzen eta euskal gizarte libre, justu eta solidarioagoa eraikitzen laguntzeko hedapen-prozesu baten bidez, honako tresna hauek baliatuta:**

- a) **Lortutako soberakin garbien gehiengo proportzio bat berriro inbertitzea, eta proportzio handi bat fondo komunitarioetara bideratzea, erregimen kooperatiboko lanpostu berriak sortzeko.**
- b) **Garapen komunitarioko ekimenei laguntzea, Gizarte Ekintzen Fondoa aplikatuz.**
- c) **Sistema kooperatiboarekin bat datorren gizarte-segurantzako politika bat, elkartasunean eta erantzukizunean oinarritua.**
- d) **Beste euskal erakunde ekonomikoa eta sozial batzuekiko lankidetzak; batez ere, euskal langileriak sustatutako erakundeekikoa.**
- e) **Euskara, hizkuntza nazional gisa, eta, oro har, euskal kulturaren berezko osagarriak biziberritzeko lankidetzak.**

“Lankidetzak gizakia gizarte-ordena berri bat egituratuko duen prozesu ekonomiko eta sozialean erabat murgiltzea esan nahi du; kooperatibistek azken helburu horretara jo behar dute, lanaren esparruan justiziaren gose eta egarri diren guztiekin batera” Arizmendiarieta

Sarreran esan denez, gizarte-eraldaketaren ideia garrantzi handiko printzipioa da eta bide luzeko etorkizunera garamatza. Arizmendiarietaren pentsamenduaren zuzeneko oinordea da; enpresak interes sozial edo publikoa du, komunitateari eskaintzen dion zerbitzuaren arabera, eta, horrela, gizarte-sustapenerako eta gizarte-eraldaketarako bitartekoa da. Printzipio horrek jasotzen du bere hurbileneko gizarte-inguruneari (komunitatea, hiru ikuspegi kontuan hartuta: gizarte, kultura eta nortasuna) begira diharduen eta gizarte-proiektzio zabala duen lan-komunitatearen (enpresa) eraldaketaren ideal kooperatiboa. Azken batean, kooperatibak aldaketarako eragile gisa hartzea XIX. mendeko Europako espirtu kooperatiboaren funtsa kateatu eta berreskuratzea da. Tradizio progresistari lotuta dago, beraz, eta litekeena da printzipio honen aplikazioa izatea berrinterpretazio historikoarekin lotura estuena duenetakoa.

Printzipioaren azalpenean Euskadiren ekonomia, gizartea eta kultura eraikitzeko eta sustatzeko ageriko borondatea ikusten da. Printzipio honetan, Mondragon Kooperatiba Esperientziak euskal esparrua du bere bokazio eraldatzailearen eremu.

Horrekin batera, kooperatiben beren bilakaerak, batez ere Euskadiko mugez haratagoko lurralde-hedapenak, printzipio honetan adierazten den eraldaketarako borondate horren jarduera-esparruari buruzko gogoeta eskatzen du. Ildo horretatik, zenbait galdera sor daitezke, adibidez: zer molde zehatz har ditzake Euskal Herriaren eraikuntza sozialari buruzko adierazpen horrek, gaur egungoa bezalako testuinguru global batean? Nola uztartu Euskal Herriaren gizarte-garapenarekiko konpromisoa —kooperatiba-esperientziaren fundazioko oinarriari jarraituz eta nortasunaren diskurtso batera joz— eta kooperatibak dauden tokitik edo ezarriko diren tokietatik hurbileneko gizarte-ingurunearekiko konpromisoa? Nola bateratu bi alderdiak, euskalduna eta orokorra, horietako bakar bat ere lausotu gabe? Lurralde-atxikimenduari loturiko galdera horri ematen zaion erantzuna funtsezkoa izango da Mondragon Kooperatiba Esperientziaren aurrera begirako konfigurazioan.

Beste euskal erakunde ekonomiko eta sozial batzuekin, bereziki “euskal langileriak” sustatutakoekin, lankidetzan jardutearen aldeko apustua ez da behar adina garatu. Langile-sektorea eragile pribilegiatutzat jartze hori erreferente sinbolikoa eta Arrasateko kooperatibismoaren tradizio historikoaren beraren aitortza bat da.

Oro har, kooperatiba-federazioekiko harreman instituzionalez gainera, ez da lortu aliantza adierazgarriarik euskal gizarteko beste sare batzuekin —industria kulturalak, hezkuntza-sareak, nekazaritza-elkarteak, gizarte-mugimenduak—, ezta autoeraketaren filosofia edo filosofia kooperatiboa nolabait bideratzen duten sareekin ere.

Printzipio honen d) atala betetzeari dagokionez gertatu den hutsune hori alde batera utzita, kooperatiba-esperientziaren gizarte-konpromisoa argia dela erakusten dute gainerako lau puntuek: lanpostu gehiago sortzeko berrinbertsioak egiteko konpromisoa; ekimen komunitarioekiko konpromisoa, gizarte-babesarekiko konpromisoa, eta **euskararekiko** eta euskal kulturarekiko konpromisoa.

Seguru asko, lorpen gehienak egin diren puntua a) atala izango da; horrek eduki du nagusitasuna: soberakin gehienak lanpostu berriak sortzeko eta aurrez eratutako lanpostuak sendotzeko berrinbertitzeko konpromisoa —ez beti eroso—. Horrekin batera, b) atalak inguruneko garapen komunitarioko ekimenen sostenguaz dihardu, eta hori izan da gizarte-proiektu kooperatiboa gauzatzeko bigarren bultzada handia. Gizarte-sostengua duten fondoak bideratuz sortu dira bilbe sozial-kooperatiboa osatzen duten hainbat eta hainbat errealitate: unibertsitatea, **ikastola** kooperatiboak eta beste erakunde batzuk, kooperatiba-sarearen barrukoak nahiz kanpokoak.

Bi alderdi nagusi horien artean (berrinbertitzeko konpromisoa eta ekimen komunitarioak), esperientziaren konpromisoaren muina gizarte-eraldaketa sustatzea izan da, gizarte-premiei erantzuten dieten hainbat sektoretan sare kooperatibo bat sortzea. Aldi berean, esperientziak babesa eman die, kooperatiboak izan ez arren, gizarte-eraikuntzari ikuspegi komunitariotik heltzeko ideia hori beren gain hartu duten beste ekimen batzuei. Horrek guztiak

garapenaren (gizarte-, hezkuntza-, kultura-, laguntza-garapenaren) ikuspegi integrala adierazten du. (ikus 10. kapitulua. XX. or.)

Printzipioaren bi alderdi horiek gauzatzeko hainbat mekanismo erabiltzen dira. Legeak aginduz araututako nahitaezko fondoek hornidura bat. Gordailu Banaezinaren Fondoaren xedea kooperatiben kaudimena bermatzea eta ondare- eta finantza-egonkortasuna ematea da; zuzenean errealitate kooperatiboa ere zabaltzeko baliagarri izan dela ere jotzen da. Kooperatiben autofinantzaketa-iturri nagusi gisa dihardu. Kooperatibek beren xede sozialak lortzeari begira, haien ondarea kontserbatu, sendotu eta garatzeko premiari erantzuten dio.

Hezkuntza eta Sustapenerako Interkooperazio Fondoa (FEPI) nahitaezkoa izatea salbuespena da Europa inguruko kooperatiben araudietan. Espainiako, Portugalgo eta Italiako legedietan izan ezik, Europako gainerako legedi guztien arabera, borondatezkoa da. Hezkuntza eta sustapenerako fondoa berez ekonomikoak ez diren eta kooperatibatik haratago doazen ekintzak finantzatzeko etekintzat hartzen da. Haren xede soziala bat dator kooperatibaren izaerari atxikitako elkarrekiko laguntzaren eta komunitatearen zerbitzuaren espirituarekin. Kooperatibaren soberakinez hornitzen da (soberakinen %10, gehienez ere), eta formazio, interkooperazio eta sustapen sozio-kulturaleko ekintzetarako erabiltzen da.

Printzipio honen c) atalak gizarte-segurantzako politika arduratsu eta solidarioaz dihardu, eta Lagun Aroren politiketan gauzatzen da, hori baita kooperatiba-sarean arlo horretaz arduratzen den entitatea.

e) atalak euskararekiko konpromiso esplizitua adierazten du, Mondragon Kooperatiba Esperientziaren nortasun ikurra izaki. Printzipio honetan, eta kooperatiba askoren estatutu eta barne-araudietan euskara aitortzen da hizkuntza ofizial gisa edo enpresaren laneko hizkuntza gisa, eta hizkuntza hori sustatzeko konpromisoa jasota dago. Kooperatiben ibilbide historikoak argi erakusten du euskara sustatzea esperientziaren zentzu sozialaren parte izan dela. Honako esparru hauetan gauzatu da konpromiso hori, besteak beste:

- i. Euskalduntzea, enpresa kooperatiboetan. Euskal industria-arloan, kooperatibak aitzindari izan dira enpresaren jardueran euskararen garapenerako planak abian jartzen.
- ii. Kanpo-irudia. Arlo honetan, ez dago ibilbide bateratu bat; sektorearen eta kooperatiben jarduera-esparruaren arabera ibilbidea egin da.
- iii. Euskararen garapenerako diru-laguntzak. Hezkuntza eta Sustapenerako Fondoek bidez bideratuak, nagusiki.
- iv. Hezkuntzaren aldeko ahalegina. Irakaskuntza-kooperatibak izan dira, unibertsitatea barne, hizkuntzaren garapenaren aldeko apustuan ahalegin handiena egin dutenak, zalantzarik gabe.

## 9. IZAERA UNIBERTSALA

**Mondragon Kooperatiba Esperientziak, bere bokazio unibertsalaren adierazpen gisa, “Gizarte Ekonomiaren” esparruan demokrazia ekonomikoaren alde lanean ari diren guztiekiko solidaritatea aldarrikatzen du, eta bere egiten ditu bakea, justizia eta garapena lortzeko nazioarteko kooperatibismoaren helburuak.**

“Gizakiaren ezer ez zait gertatzen arrotza, esan zuen kristautasuna aurreko filosofoak. Gizaki duinak lotsa sentitu behar luke behar bezala elikatzerik ez duten 2.000 milioi gizaki dauden mundu batean aberats izateaz eta bizitzeaz”  
Arizmendiarieta

Printzipio honen bidez, Mondragon Kooperatiba Esperientziak filiazio unibertsalista adierazten du, norabide berean lanean diharduten beste indar batzuekiko zabaltasuna aldarrikatuz.

Izaera unibertsaleko printzipioetara hurbiltzeko joera gero eta nabarmenagoa egin da, esperientziaren neurria eta ahalmenak handitu ahala. Hasieran, ez zen atzerriko erreferenterik bilatu. Aitzitik, baizik: beste latitude batzuetako eragileak izan ziren erreferente bila Mondragonera hurbildu zirenak, anglosaxoiak batik bat.

Otalararen Kooperatiba Garapena arloaren bidez, formazio-ikastaroak koordinatzen dira Mondragon Kooperatiba Esperientzia ezagutzeko interesez hurbiltzen direnentzat. Baina, oro har, hedapen hori irizpide jakinik gabe egin da; alegia, printzipio honek “gizarte-ekonomiaren esparruan demokrazia ekonomikoaren alde dihardutenak eta bakearen, justiziaren eta garapenaren alde lanean ari direnak” aukeratzeari erantzungo zion politika jakinik gabe. Ez da bideratu Arrasateko esperientziaren irakaspenak eta kezkek agente mota espezifiko horrekin partekatzeko politikarik. Hedapena honetara mugatu da, batik bat: Otalarorara jotzen zutenei erantzutera edo kostuak ordaintzera, eta ez da gauzatu printzipioak definitzen duen profilarekin bat zetozen eragileekin esperientzia partekatzeko politika selektibo edo proaktiborik.

Gaur egun, bokazio unibertsalista honen adierazpen biziena Mundukide fundazioaren eta unibertsitatearen bidez euskal kooperatiben eta Hirugarren Mundua deritzoneko ekonomia solidarioen artean ezarritako interkooperazio-sistema izan daiteke. Solidaritate-printzipioetan oinarritua da, eta berrikuntza nagusi hauxe ekarri du: testuinguru global batean kokatuta dagoela. Hortik, pobreziako egoeretan sortutako esperientzia komunitario, kooperatibo eta autoeratuekin interkooperazioa gauzatzen du, ikaskuntza-prozesuei elkarrekin aurre egiteko, esperientziak, gaitasuna eta ezagutzak trukatzeari begira.

Sistema horrek, hastapenetan dagoen arren, elkarri estu lotutako lau elementu konbinatzen ditu; honako hauek hain zuzen:

- Garapen komunitarioko esperientzien trukerako programa bat.

- Epe luzera begirako interkooperazio-proiektuak.
- Karrera amaierako praktiken eta unibertsitate-proiektuen programa bat.
- Ekonomia herrikoiekiko kooperatiben gaineko ikerketa-gunea.

Kooperatibak nazioartekotzeko prozesua ez da gauzatu printzipio honen arabera, enpresa-jardueraren bulkaden arabera baizik. Horixe da aurrera begira gainditu beharreko erronka: printzipio honek formulatzen duena, alegia, gizarte-ekonomiako mugimenduekin lankidetzak bideratzeko helburua kontuan hartuko duen nazioartekotze-politika bat gauzatzea. (ikus 13. kapitulua, XX. or.)

Azkenik, nazioartean, Mondragonek honako erakunde hauetan parte hartzen du:

ACI (Nazioarteko Kooperatiba Elkarteak)  
 CICOPA (Industria, Eskulan eta Zerbitzu Kooperatiben Nazioarteko Batzordea)  
 EUROCOOP (Kontsumo Kooperatiben Europako Elkarteak)  
 CECOP (Lan Elkartuko Kooperatiben, Kooperatiba Sozialen eta Enpresa Sozial eta Partaidetzakoen Europako Konfederazioak)  
 CEF-CMAF (Kooperatiba, Mutualitate, Fundazio eta Elkarleen Europako Konferentzia Iraunkorra)  
 CCACE (Europako Kooperatiba Elkarleen Koordinazio Batzordeak)  
 COOPERATIVES EUROPE (ACI eta CCACE arteko Lankidetzak Plataformak)  
 ECG (Europako Kooperatiba Taldeak)

## 10. HEZKUNTZA

**Mondragon Kooperatiba Esperientziak aldarrikatzen du aurreko printzipioak ezartzeko ezinbestekoa dela hezkuntzari behar adinako giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak eskaintzea, arlo guztietan:**

- a) Hezkuntza kooperatiboan, bazkide guztiei eta, bereziki, organo sozialetarako hautatuei dagokienez.**
- b) Hezkuntza profesionalean, bereziki zuzendaritza-organoei dagokienez.**
- c) Oro har, gazteentzat, etorkizunean esperientzia sendotzeko eta garatzeko gai izango diren gizon-emakume lankideak trebatzeari begira.**

“Kooperatibismoa hezkuntza-jarduera baliatzen duen mugimendu ekonomikoa dela esan izan da, baina definizioa aldatu eta hauxe ere esan liteke: ekonomia-jarduera baliatzen duen hezkuntza-mugimendua dela” Arizmendiarrak

Arizmendiarrakaren pentsamenduari jarraituz, azken printzipio kooperatiboa lehena da, berez. Hau da, hezkuntza da Arizmendiarrak aldarrikatutako proiektu eraldatzailearen lehengo euskarria, solidaritatearen eta lan komunitarioaren espirtu berria eta errealitate justuago baterantz aurrera egiteko beharrezko baliok transmititzeko aukera ematen duen aldetik. Hezkuntzak

kontzientzia eraldatzen du, gizakien nortasuna argitzen du, eta pertsona bere ingurunea aldatzera bultzatzen du.

Hori kontuan hartuta, Arizmendiarrietak denbora asko eskaini zion gazteen formazioari, hitzaldi, ikastaro eta mintegien bidez. Oso gaztetatik izan zuen etorkizuneko langileen formazioa sustatzeko irrika, eta irrika horrek bultzatuta jarri zuen abian, besteak beste, Soziologiako Akademia, garai batean lanean jardun zuena; eta, aurrerago, esperientzian eragin gehien izan duen hezkuntza-entitatea: Lanbide Eskola.

Hezkuntzaren printzipio honen ezaugarriak bat datoz Arizmendiarrietak aldarrikatutako hezkuntza integralaren ikuspegiarekin. Hau da, hezkuntza alderdianitza proposatzen du, honako hauek bilduko dituen: alde batetik, formazio teknikoa eta profesionala; eta, bestetik, gizarte-formazioa, gizarte-konpromisoari begira. Ikuspegi horren arabera, giza talentua eta ikuspegi etikomorala dira etorkizuna eraikitzeke harroinak; etorkizunak pertsonaren sormena eta ekimena sustatu eta lan kooperatiboaren balioak landu beharko dituen aldetik. Printzipio honek hiru arlo biltzen ditu:

a) Formazio kooperatiboa: kultura kooperatiboan hezitako gizarte batean, esperientzien trukea eta oinarriekiko eguneroko bizikidetzak aski lirateke mezu kooperatiboari eusteko; baina gizartean nagusi den kultura ez da kultura kooperatiboa. Kooperatibismoak, bizirik iraungo badu, eutsi egin behar du, bere printzipioetatik eratorritzen diren oinarriak ez direlako ohikoak. (ikus 2. kapitulua, XX. or.)

Atal honetan autokritika egin beharra dago. Aitortu beharra dago hezkuntza kooperatiboa ez dela erabat garatu, ezta enpresaren beste funtzio batzuk garatu diren adinako bizitasunaz garatu ere. Esperientziaren hezkuntza-alderdia ez da indartu, eta, aldiz, enpresa-teknikaren alderdiak hazkunde esponentziala izan du.

b) Formazio profesionala: taldeko kooperatiben lege, estatutu eta araudiek langileen formazioarekiko konpromiso bat finkatzen dute, laneko esperientziaren bidez eta formazio formalak osatuta (ikastaroak, mintegiak, etab.); horretarako, kooperatibek beren kostuen parte batez bazkideen formazioa finantzatzera behartzen dute beren burua.

c) Belaunaldi berrien hezkuntzari dagokionez, balio kooperatiboak lantzeko eta etorkizuneko esperientzia kooperatiboa sendotzeko hezkuntzari dagokionez, a) atalean egindako autokritika bera egin beharko litzateke. Alegia, ez dirudi ingurune kooperatiboko belaunaldi berriek, baita esperientziaren barruan sortutako kooperatibetan hezitakoek ere, kooperatiba-gertaera gutxieneko arrazoibide kritikoaz arrazoitzeko gaitasuna dutenik. Ahaleginak egin dira hezkuntza-egiturak sortzeko, baina ez dirudi esperientzia kooperatiboa era pedagogikoan transmititzen asmatu denik, ikuspegi eta lidergorik ezagatik. Hori nahiko garbia izan da XXI. mendearen lehenengo hamarraldira arte; nolana ere, hamarraldi horretan, hezkuntza kooperatiboko prozesu bat jarri da abian.

Ondorio gisa, esan daiteke Mondragon Kooperatiba Esperientziaren ahultze ideologikoa gerta daitekeela, pixkanaka, baldin eta esperientzia horrek balio pragmatikoetan oinarrituta badihardu. Kooperatiba-esperientzia aberasteko xedea duten beste logika batzuen nagusitasunak desitxura ez dezan, funtsezkoa da hezkuntza kooperatiboa euskarri eta eragile izateko ahalegin iraunkorra egitea eta nortasun kooperatiboa etengabe biziberritzea.