



# ΑΣΙ Χώρος

Κείμενα Πολεοδομίας, Χωροταξίας και Ανάπτυξης

2016

25



Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

---

Επιστημονικό Περιοδικό

---

αειχώρας

---

Διεύθυνση:  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας  
και Περιφερειακής Ανάπτυξης  
Περιοδικό ΑΕΙΧΩΡΟΣ  
Πεδίον Άρεως, 383 34 ΒΟΛΟΣ  
<http://www.aeihoros.gr>, e-mail: [aeihoros@prd.uth.gr](mailto:aeihoros@prd.uth.gr)  
τηλ.: 24210 – 74486

---

Επιμέλεια έκδοσης: Εύη Κολοβού  
Λαγού: Παναγιώτης Μανέτος  
Σχεδιασμός εξωφύλλου: Γιώργος Παρασκευάς-Παναγιώτης Μανέτος

<b>Βουλβούλη, Α.</b>	4
Τόπος, Χώρος, Περιβάλλον: Η περίπτωση της μετεγκατάστασης/χωροθέτησης του εργοστασίου της ΔΕΗ στη Λέσβο.	
<b>Ζαμάνη, Α., Λαλένης, Κ., Παπουτσόγλου, Γ., Οικονόμου, Δ.</b>	20
Διαδικασίες παραγωγής, απογραφή και διερεύνηση Οικισμών Ιδιωτικής Πολεοδόμησης	
<b>Γαβαλάς, Β., Παυλογεωργάτος, Γ.</b>	52
Ο πληθυσμός των ακριτικών νησιών του Αρχιπελάγους: 1971-2011 μια τεσσαρακονταετία δημογραφικής και οικονομικής ανάπτυξης	
<b>Αρβανιτίδης, Π., Νασιώκα, Θ.</b>	82
Το τσελιγκάτο ως θεσμός διακυβέρνησης των βοσκοτόπων: Μελέτη περίπτωσης	
<b>Σταμπουλής Γ., Νάκου Π.</b>	105
Προς ένα συνεταιριστικό μέλλον: μαθαίνοντας από το Mondragon	
<b>Χάρδας, Α., Σκαμνάκης, Χ.</b>	124
Η κοινωνική πολιτική των ελληνικών Δήμων σε περίοδο οικονομικής κρίσης: Κρατική 'αυτόνομη εμπέδωση' υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο	

## ***Προς ένα συνεταιριστικό μέλλον: μαθαίνοντας από το Mondragon***

***Γεώργιος Σταμπουλής***

*Λέκτορας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας*

***Νάκου Παναγιώτα***

*Μηχανικός Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης*

### ***Περίληψη***

*Η επιτυχημένη εδραίωση του συνεταιριστικού μοντέλου δεν αποτελεί μια ευθύγραμμη διαδικασία. Δεν υπάρχει μια συνταγή επιτυχίας. Για να αξιολογήσουμε τις δυνατότητες του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου, και τις ατραπούς ώστε να εδραιωθεί και να μετατραπεί στον ηγεμονικό τρόπο παραγωγικής ανάπτυξης, πρέπει να το τοποθετήσουμε στο ιστορικό, κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο. Η ανάπτυξη κρίσιμης μάζας συνεργατικών δραστηριοτήτων, που θα αντέξουν στις ιστορικές προκλήσεις, συναρτάται εδώ με δύο παράγοντες. Από τη μία, τους μηχανισμούς αναπαραγωγής: τη συσσώρευση με συνεταιριστικούς όρους (δηλ. το κεφάλαιο στην υπηρεσία της εργασίας), την εκπαίδευση και την καινοτομία, το ταίριασμα κατανάλωσης και παραγωγής, και την ανάπτυξη συναφούς επιχειρηματικής και διαχειριστικής κουλτούρας. Από την άλλη, με το σύνολο των κοινωνικών παραδειγμάτων και διεργασιών που εμπεδώνουν τη συνεταιριστική προσπάθεια στο χωρικό και κοινωνικό πλαίσιο, σε μια διαλεκτική διαδικασία εξάρτησης διαδρομής, ώστε να γίνουν κομμάτι της ίδιας της τοπικής ταυτότητας, όχι μόνο σε όρους παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και σε όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές της κοινωνικής ζωής. Σε αυτό το πλαίσιο, εξετάζουμε την εμπειρία του Mondragon στο ιστορικό και χωρικό πλαίσιο, τη σχέση του με το κοινωνικό κεφάλαιο, το θεσμικό πλαίσιο και το βαθμό τοπικής κοινωνικής ενσωμάτωσής. Τέλος, αποτιμάται η προοπτική βιώσιμης μεταφοράς του μοντέλου εκτός της Χώρας των Βάσκων..*

### ***Λέξεις κλειδιά***

*συνεταιρισμός, εμπέδωση, επιχειρηματικότητα, μετάβαση*

## ***Towards a cooperative future: learning from Mondragon***

### **Abstract**

*The successful consolidation of the cooperative model is far from a linear process. There is no recipe for success. In order to assess the potential of cooperatives and the trails that may lead to its dominance as a mode of economic activity, we need to put it in historical, social and economic context. The development of a critical mass of cooperative activities that will endure the test of history, depends on two sets of factors. First, a set of reproduction mechanisms: capital accumulation on cooperative terms (i.e. capital servicing labour), education and innovation, matching consumption with production and development of managerial and entrepreneurial culture. Second, a set of social instances and processes that embed the cooperative effort in the spatially specific social setting, in a dialectical path-dependent manner, so that it becomes part-and-parcel of local identity, not just in terms of production, but also in as many aspects of civic life as possible. In this context, the history of Mondragon is analyzed in its historical and spatial context, its relationship with the social capital, the institutional framework and the degree of local social embeddedness. Finally, the prospect of successful transfer of the cooperative model beyond the Basque Country is assessed.*

### **Keywords**

*cooperative, embeddedness, entrepreneurship, transition*

### **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει σήμερα μετασηματιστεί σε συνολικότερη κρίση και εκτείνεται στη διαμόρφωση νέων κοινωνικών, πολιτικών και πολιτισμικών αξιών. Κι ενώ πολλοί ψάχνουν τη λύση της διεξόδου στην πεπατημένη, κάποιοι άλλοι αναζητούν νέες ριζοσπαστικές και βιώσιμες εναλλακτικές εκτός του καπιταλιστικού μοντέλου. Μία από αυτές αναφέρεται στο συνεταιριστικό μοντέλο παραγωγής, το οποίο θεωρείται όχι μόνο ένας ασφαλής και οικονομικά αποδοτικός τρόπος οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας, αλλά και ως ένας προωθητικός μοχλός ανάπτυξης και αναμόρφωσης της κοινωνίας, μέσω των ριζοσπαστικά διαφορετικών αξιών και προτύπων στις οποίες βασίζεται. Παρ' όλα αυτά, αν και τα επιτυχημένα συνεταιριστικά παραδείγματα ανά τον

κόσμο πληθαίνουν, το ερώτημα για το πώς επιτυγχάνεται η μετάβαση σε μια επιτυχημένη συνεταιριστική οικονομία παραμένει.

Λόγω της πολυπλοκότητας που ενυπάρχει στη διαδικασία εδραίωσης ενός επιτυχημένου συνεταιριστικού μοντέλου, δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας που μπορούμε να ακολουθήσουμε. Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο θα μπορέσει να εδραιωθεί και να μετατραπεί σε ηγεμονικό τρόπο παραγωγής και ανάπτυξης, θα πρέπει να το τοποθετήσουμε στο συγκεκριμένο ιστορικό και κοινωνικό του πλαίσιο. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναλύσουμε τους μηχανισμούς αναπαραγωγής των συνεταιριστικών μοντέλων συμπεριλαμβάνοντας τη συνεταιριστική συσσώρευση, την εκπαίδευση και την καινοτομία, το ταίριασμα κατανάλωσης και παραγωγής, και την ανάπτυξη συναφούς επιχειρηματικής και διοικητικής κουλτούρας. Σημαντική πτυχή για την καλύτερη κατανόηση εδραίωσης ενός τέτοιου μοντέλου αποτελεί ο διαλεκτικός τρόπος εξάρτησης και εξέλιξης των κοινωνικών παραδειγμάτων και διεργασιών που εμποδίζουν τη συνεταιριστική προσπάθεια στο χωρικό και κοινωνικό τους πλαίσιο, έτσι ώστε να μπορέσουν να γίνουν κομμάτι της ίδιας της τοπικής τους ταυτότητας, όχι μόνο σε όρους παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και σε όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές της κοινωνικής ζωής.

Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζεται η περίπτωση του Mondragon, ως ένα από τα πιο επιτυχημένα συνεταιριστικά παραδείγματα παγκοσμίως, και διερευνάται η προοπτική της βιώσιμης μεταφοράς του έξω από τη Χώρα των Βάσκων.

## **2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΜΟΥ**

Στην ιστορική εξέλιξη του καπιταλισμού, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις 'Βιομηχανικές Επανάστασεις' που συνετέλεσαν στην εμφάνιση διαφορετικών τρόπων καπιταλιστικής παραγωγής. Κατά τη διάρκεια της πρώτης, το 19ο αιώνα, ο καπιταλισμός χαρακτηρίζεται ως 'Ιδιοκτησιακός Καπιταλισμός', τη θέση του παίρνει στις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα ο 'Διευθυντικός Καπιταλισμός' και τις τελευταίες δύο δεκαετίες σήμερα, έχουμε την κυριαρχία του 'Συλλογικού Καπιταλισμού' (όπου ο σχεδιασμένος συντονισμός εκτείνεται πέρα από τα όρια της επιχείρησης, με ενεργό ρόλο του κράτους) (Lazonick, 1991). Σε αυτό το σημείο, η επιχειρηματική οργάνωση εμπλέκεται στην ενσωμάτωση δύο φαινομενικά αντίθετων τροχιών: 'την οργανωτική ολοκλήρωση ενός αριθμού ξεχωριστών εταιριών κάτω από μια κοινή επενδυτική στρατηγική, τη μακροπρόθεσμη ένταξη του προσωπικού της επιχείρησης σε διοικητικό επίπεδο, και τη συνεργασία της πολιτείας στη διαμόρφωση του κοινωνικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα των ιδιωτικών επενδύσεων' (Lazonick, 1991).

Από τον 20ο αιώνα έχουμε την εμφάνιση του προβλήματος εντολέα-εντολοδόχου. Σε γενικές γραμμές, το πρόβλημα προκύπτει όταν ένας ή περισσότερα άτομα, οι εντολείς, προσλαμβάνουν άλλα άτομα, τους εντολοδόχους, για την εκτέλεση κάποιας υπηρεσίας μεταβιβάζοντας τη λήψη αποφάσεων στους πρώτους (Kleiman, 2011). Το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου ενέχεται σε κάθε συμβόλαιο ή σχέση που χαρακτηρίζεται από ασύμμετρη πληροφορία, ρίσκο και αβεβαιότητα (Fazzari et al, 1988). Ωστόσο, κάποιοι υποστηρίζουν ότι το πρόβλημα μειώνεται με προγραμματισμένο συντονισμό των δραστηριοτήτων των ομάδων που συμμετέχουν σε ιεραρχικά και λειτουργικά τμήματα της εργασίας. Η επιτυχία οφείλεται στην προσωπική συμμετοχή των ατόμων κατά την εκτέλεση της εργασίας που προάγει τον οργανωτικό στόχο, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω κινήτρων στους εργαζόμενους έτσι ώστε να ενδιαφέρονται για τους στόχους της επιχείρησης, δίνοντάς τους ανάλογες αμοιβές για την εργασία τους (και όχι μόνο μέσω μεγάλων μισθών) αλλά και μέσα από την προσφορά μακροπρόθεσμης εργασιακής ασφάλειας και κοινωνικής κινητικότητας μέσα στην επιχείρηση (Lazonick, 1991).

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οδήγησε στην ανάγκη ενός νέου τρόπου οργάνωσης των επιχειρήσεων, πιο ευέλικτο και καινοτόμο έτσι ώστε να προσαρμόζεται ευκολότερα σ' αυτές τις αλλαγές ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση συνεισφέρει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Μέσα σ' αυτό το τοπίο οι έννοιες της 'πρωτοποριακής επιχειρηματικότητας' (entrepreneurship) και της πρωτοποριακής επιχείρησης (entrepreneurial firm) εμφανίζονται, δίνοντας νέα προοπτική στην επιχειρηματική οργάνωση. Η πρωτοποριακή επιχείρηση (entrepreneurial firm) αναφέρεται σε μικρούς, γρήγορα αναπτυσσόμενους και ευέλικτους οργανισμούς, ευπροσάρμοστους σε δίκτυα. Αυτό το είδος οργανισμού ενδυναμώνεται μέσω χωρικών στοιχείων όπως το κοινωνικό κεφάλαιο, τα κοινωνικά δίκτυα, οι συστάδες (clusters) κοκ. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και ο βαθμός στον οποίο οι οργανισμοί αυτοί ενσωματώνονται στην τοπική κοινωνία τους.

Παράλληλα όμως με την καπιταλιστική επιχειρηματική οργάνωση, από τον 18ο αιώνα ακόμα, ένας εναλλακτικός τρόπος παραγωγικής διαδικασίας αναπτύσσεται μέσω της εμφάνισης του συνεταιρισμού. Αποτελεί τον τρόπο ώστε να προστατεύονται τα συμφέροντα των λιγότερο ισχυρών μελών της κοινωνίας (εργάτες, καταναλωτές, αγρότες και παραγωγοί). Από τότε μέχρι σήμερα, αυτή η εναλλακτική έχει εξαπλωθεί παγκοσμίως, προωθώντας την ισότητα και τη δημοκρατία στην εργασία και αντιστρέφοντας την εξαρτημένη σχέση εργασίας-κεφαλαίου. Ο συνεταιρισμός μπορεί να θεωρηθεί ένας εναλλακτικός 'μη καπιταλιστικός' τρόπος παραγωγής. Η κριτική διαφοροποίηση μεταξύ συνεταιριστικής και συμβατικής επιχείρησης βρίσκεται στην αναγνώριση των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων μέσω της συνεισφοράς σε εργασία και όχι μέσω της συνεισφοράς σε



κεφάλαιο. Στους καπιταλιστικούς οργανισμούς, τον απόλυτο έλεγχο κατέχουν οι εντολείς (μέτοχοι), το κεφάλαιο είναι πρωταρχικό και η εργασία εργαλείο. Στους συνεταιρισμούς αυτοί οι ρόλοι αντιστρέφονται, με την εργασία να γίνεται το πρωταρχικό – τον έλεγχο κατέχουν οι εργαζόμενοι-μέλη – ενώ το κεφάλαιο αποκτά εργαλειακό χαρακτήρα. ‘Αυτή η αντιστροφή των ρόλων έχει τουλάχιστον δύο ζωτικής σημασίας επιπτώσεις’ (Freundlich, 2009). Η πρώτη έγκειται στον δημοκρατικό έλεγχο των μελών, όπου στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (ένα μέλος, μία ψήφος) ενώ και οι συνεταιρισμοί ανώτερων επιπέδων οργανώνονται αντίστοιχα με δημοκρατικό τρόπο. Η δεύτερη υπάρχει στην οικονομική συμμετοχή, όπου το κεφάλαιο αποτελεί συνήθως κοινή περιουσία του συνεταιρισμού (ICA, 1995; Freundlich, 2009). Σημαντικός επίσης σ’ αυτού του είδους επιχειρήσεις, είναι ο ρόλος της γνώσης και της εκπαίδευσης των μελών τους, καθώς επίσης και το ενδιαφέρον τους για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινωνιών τους (ICA, 1995). Ιδιαίτερα οι συνεταιρισμοί έντασης γνώσης, μέσω της εξάπλωσης της γνώσης στην τοπική κοινωνία, συνεισφέρουν ακόμα περισσότερο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντός τους και προωθούν την εξάπλωση και ανάπτυξη του συνεταιριστικού μοντέλου.

Σε αυτό το πλαίσιο, το παράδειγμα του Mondragon Corporation αναλύεται ως ο ‘Βασκικός τρόπος παραγωγής’, έτσι ώστε από τη μία να αποκαλυφθούν οι μηχανισμοί και ο τρόπος λειτουργίας που οδήγησαν στην κυριαρχία αυτού του συνεταιριστικού μοντέλου, και από την άλλη να διερευνηθεί η πιθανότητα μιας βιώσιμης μεταφοράς ενός τέτοιου οργανωτικού μοντέλου πέρα από τη Χώρα των Βάσκων.

### **3. Ο ΟΜΙΛΟΣ MONDRAGON**

Το Mondragon είναι ένα από τα πιο επιτυχημένα συνεταιριστικά κινήματα παγκοσμίως. Αποτελείται από ένα δίκτυο βιομηχανικών, αγροτικών και λιανικής πώλησης εταιριών που παράγουν μια σειρά αγαθών από ποδήλατα και σωλήνες χαλκού μέχρι ηλεκτρονικές εργαλειομηχανές και βιομηχανικά ρομπότ (Mondragon, 2010). Απασχολεί περισσότερους από 103,000 εργαζομένους σε περίπου 289 επιχειρήσεις, κυρίως στις Βασκικές περιφέρειες της Ισπανίας και οι μισές σχεδόν είναι συνεταιριστικές (Freundlich, 2009; Mondragon, 2012). Η σημερινή του μορφή προέκυψε μέσω ποικίλων θεσμικών και οργανωτικών αλλαγών. Οι πιο σημαντικές από αυτές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Καθ' όλη τη σημαντική πορεία του, το Mondragon πέρασε μια σειρά οργανωτικών και θεσμικών μετασηματισμών. Η ανάπτυξη προέκυψε μέσω της οργανωτικής του ενοποίησης σε συντονισμένους όμιλους<sup>1</sup>.

**Πίνακας 1:** Γεγονότα - σταθμοί στην ιστορία του Mondragon

Έτος	Οργανωτικές Αλλαγές	Θεσμικές Αλλαγές
1940s	Κλινική, Επαγγελματική Σχολή (Escuela Profesional), τοπικό αθλητικό πρωτάθλημα	Δίνεται 'φωνή' στα μέλη του εκπαιδευτικού οργανισμού (μέσω ενός νόμου του 19ου αιώνα)
1956	ULGOR πρώτος συνεταιρισμός (5 μαθητές του Arizmendiarrrieta)	
1958	San Jose πρώτος καταναλωτικός συνεταιρισμός	
1959	Caja Laboral Popular – δευτεροβάθμιος χρηματοπιστωτικός οργανισμός	
1964	ULARCO – 1ος βιομηχανικός όμιλος	Διοικητικό συμβούλιο (Governing Council), Κεντρικό Κοινωνικό Συμβούλιο (Central Social Council)
1967	Lagun Aro (ασφαλεία και συνταξιοδότηση)	
1968	Escuela Polytecnica Profesional	
1969	Eroski – υβριδικός συνεταιρισμός <sup>1</sup>	
1970s	IKERLAN Ερευνητικό Κέντρο	– Απεργία στην Union Cerrajera – Αύξηση του ρόλου/δύναμης των εργατών-μελών – Μικροσυμβούλια (consejillos)
1980s	Δημιουργία βιομηχανικών τμημάτων αντί γεωγραφικής αναφοράς ώστε να αντιμετωπίσουν την 'Ευρωπαϊκή πρόκληση'	– Συνεταιριστικό Κογκρέσο (Cooperative Congress), Διαρκής Επιτροπή (Standing Committee) – 10 Καταστατικές Αρχές – Κεντρικές δομές για στρατηγικό συντονισμό
1990s	– Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) – Πανεπιστήμιο του Mondragon	Συμφωνίες με μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις
2008	μετονομασία MCC σε Mondragon	

Πηγή:

- 1 Μέσω της συγχώνευσης μικρών καταναλωτικών συνεταιρισμών Το Mondragon οργανώνεται σε 4 κλαδικούς όμιλους. Το χρηματοπιστωτικό γκρουπ με κυρίαρχη τη Caja Laboral, παρέχει ρευστότητα. Στον πυρήνα το βιομηχανικό σύμπλεγμα αποτελείται από 11 τμήματα χωρισμένα ανάλογα με το προϊόν και την αγορά. Τέλος, υπάρχει ο όμιλος λιανικού εμπορίου με ναυαρχίδα του τη συνεταιριστική αλυσίδα σούπερ μάρκετ Eroski. (Mondragon, 2012; Zurbarano, 2005; Freundlich et al. 2009)
- 2 Μέσω της συγχώνευσης μικρών καταναλωτικών συνεταιρισμών

Η νέα ενοποιημένη δομή αποδυνάμωσε την αυτονομία των μεμονωμένων συνεταιρισμών που μέχρι τότε συνδέονταν μόνο μέσω των δεσμών τους με την συνεταιριστική τράπεζα Caja Laboral Popular, και μετασχηματίστηκε σε ένα πιο εταιρικό σύστημα διαχείρισης και συντονισμού (Whyte and Whyte, 1991; Cheney, 1999). Ταυτόχρονα, η επιχειρησιακή διαχείριση αντιμετώπισε σημαντικές προκλήσεις. Οι νέες λύσεις παρήγαγαν εκ νέου νέες προκλήσεις και αντιπαραθέσεις σε όλα τα μέτωπα. Οι θεσμικές ρυθμίσεις που εξελίχθηκαν στο σημερινό συνεκτικό σύστημα αξιών και διακυβέρνησης ήταν εξίσου σημαντικές στην οικοδόμηση του ανθεκτικού συστήματος που μελετάμε σήμερα. Η θεσμική εξέλιξη του εγχειρήματος συνδυάστηκε με την εδραίωση της συνεταιριστικής κουλτούρας.

Σχήμα 1: Δομή Mondragon



Πηγή: Επεξεργασία από Freundlich et al., 2009

Η άμεση δημοκρατία στο συνεταιριστικό επίπεδο συνδυάζεται με την αντιπροσωπευτική δημοκρατία στο στρατηγικό επίπεδο, ενώ συντονισμός και έλεγχος μοιράζονται μεταξύ του Κογκρέσου (που είναι υπεύθυνο για τη συνολική πολιτική), της Διαρκούς Επιτροπής (που αναπτύσσει πολιτική και ελέγχει την επίδοση) και του Γενικού Συμβούλιου (που αποτελεί τον ανώτερο φορέα διοίκησης). Ενδιάμεσα σώματα λειτουργούν στην συνεταιριστική δομή σε επίπεδο ομίλων ανά κλάδο και των τμημάτων τους (Σχήμα 1). Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι πλήρης στήριξη για την ενδυνάμωση, διατήρηση και αναπαραγωγή του μοντέλου παρέχεται μέσω της εκπαίδευσης, των ερευνητικών κέντρων και άλλων οργανισμών, για το σύνολο του συνεταιριστικού δικτύου (Zurzano, 2005).

Πυρήνα του εγχειρήματος αποτελούν οι 10 καταστατικές αρχές του συνεταιριστικού συστήματος του Mondragon όπως αυτές εδραιώθηκαν το 1987, στην πρώτη συνάντηση του Συνεταιριστικού Κογκρέσου (Cheney, 1999). Ανάμεσά τους ξεχωρίζουν η Κυριαρχία της Εργασίας συνοδευόμενη από την Εκπαίδευση, έτσι ώστε να αναπτυχθεί και ενισχυθεί η παραγωγική της δύναμη. Αυτές θωρακίζονται από τις άλλες πέντε αρχές της εσωτερικής φύσης κάθε Συνεταιρισμού: Της Εργαλειακής και Μειωμένης Φύσης του Κεφαλαίου, της Δημοκρατικής Οργάνωσης, της Ανοιχτής Εισόδου, της Συμμετοχής στη Διεύθυνση και της Μισθολογικής Αλληλεγγύης (Mondragon, 2009a). Τέλος έχουμε και τις τρεις αρχές εξωτερικής φύσης του κάθε συνεταιρισμού: Ομάδες συνεργασίας τριών επιπέδων: μεταξύ συνεταιρισμών οργανωμένων σε ομίλους, μεταξύ των συνεταιριστικών ομίλων και μεταξύ του συστήματος του Mondragon και άλλων συνεταιριστικών κινημάτων. Ο Κοινωνικός Μετασχηματισμός μέσω της συνεργασίας και τέλος ο καθολικός χαρακτήρας του εγχειρήματος προωθώντας την συνεργασία και την αλληλεγγύη (Σχήμα 2).

Η δομή μιας μονάδας του Mondragon (Σχήμα 3) βασίζεται στις παραπάνω 10 καταστατικές αρχές. Η γενική συνέλευση των εργαζομένων-μελών έχει την απόλυτη δύναμη στη λήψη όλων των αποφάσεων, όπου ο καθένας έχει μία ψήφο ασχέτως της θέσης που κατέχει στο συνεταιρισμό (Whyte and Whyte, 1991; Kasmir, 1996; Freundlich et al, 2009). Η συνέλευση γίνεται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο και εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Council, GC) και τον Πρόεδρό του (President of the Governing Council, PGC) που αντιπροσωπεύει τη Συνέλευση, επιβλέπει την εφαρμογή των αποφάσεων και την απόδοση και συζητά, αναπτύσσει και συστήνει τη στρατηγική. Τα μέλη επίσης εκλέγουν την Ελεγκτική Επιτροπή (Audit Committee) και το Κοινωνικό Συμβούλιο (Social Council) υπεύθυνο για την διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων-μελών, τη διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Council), με γενικότερο ρόλο την αντιπροσώπευση της άποψης των εργαζομένων (Freundlich et al, 2009).

Σχήμα 2. Καταστατικές Αρχές Mondragon



Πηγή: Επεξεργασία από Mondragon, 2009b

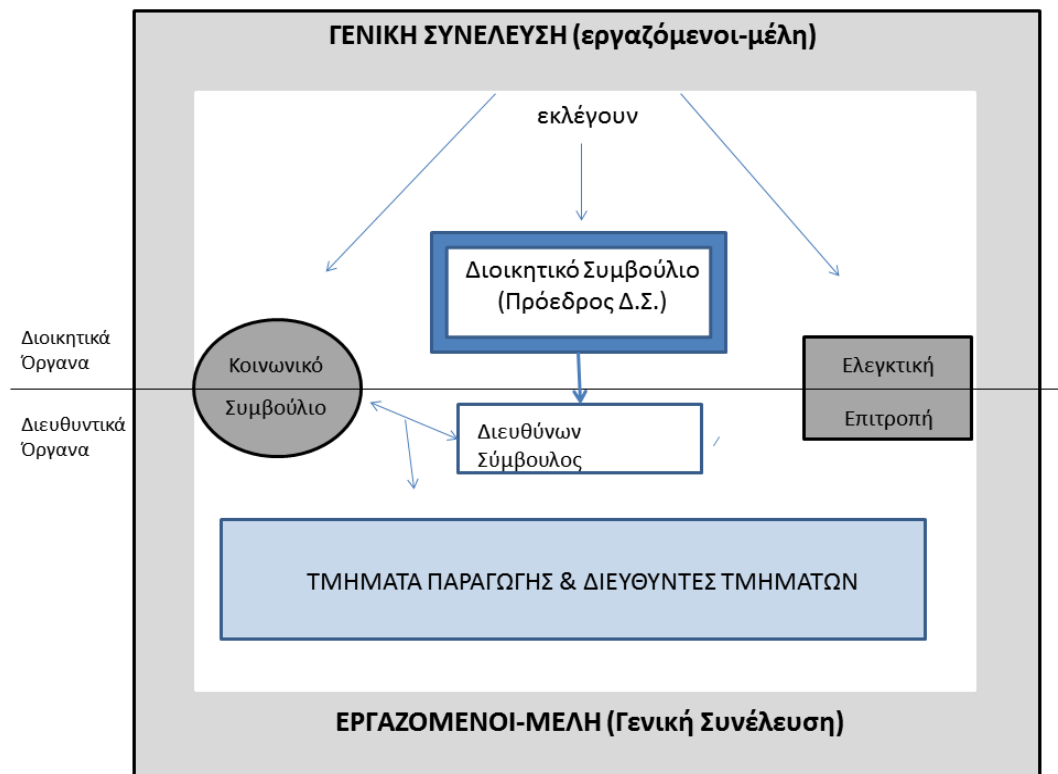
Μέσα στην εξέλιξη του εγχειρήματος, το Mondragon επέλεξε να επεκταθεί στο εξωτερικό μέσω της απόκτησης συμβατικών επιχειρήσεων ή τη δημιουργία θυγατρικών (επίσης μη συνεταιριστικών μονάδων). Αυτή η κατάσταση δημιούργησε ανησυχίες τις τελευταίες δεκαετίες τόσο για τη συνοχή της ταυτότητάς τους, όσο και για τις συνέπειες στην απόδοση τους. Ως εκ τούτου, αναπτύχθηκε μια πολιτική για τις διεθνείς δραστηριότητες του Mondragon ώστε να καταφέρουν να εμπλέξουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε τρία επίπεδα: στη λήψη αποφάσεων, στο μοίρασμα των κερδών και στην ιδιοκτησία. Ωστόσο,

αυτός ο στόχος δεν έχει επιτευχθεί ακόμα, καθώς σε κάποιες περιπτώσεις ανεστάλη μόλις είχε ξεκινήσει εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (Freundlich, 2009).

Χαρακτηριστική είναι η πρόσφατη απόφαση για το κλείσιμο της Fagor Electrodomesticos, που αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για το εγχείρημα καθώς είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος κατασκευαστής οικιακών συσκευών στην Ευρώπη, με παγκόσμια παρουσία σε 130 χώρες παγκοσμίως έχοντας 13 εργοστάσια σε Ισπανία, Γαλλία, Πολωνία, Μαρόκο και Κίνα και απασχολεί περίπου 5700 εργαζομένους παγκοσμίως. Εκφράζονται φόβοι για την μη επαρκή απορρόφηση των κραδασμών που προκύπτουν λόγω του μεγέθους της Fagor. Σε ανακοίνωσή του Γενικού Συμβουλίου του Mondragon υποστηρίζεται ότι θα τεθούν σε εφαρμογή όλοι οι μηχανισμοί υποστήριξης που διαθέτουν: ανακατανομές και μετακινήσεις εργαζομένων, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, προγράμματα κατάρτισης και επανεκπαίδευσης. Επιπλέον πιστεύουν ότι θα μπορέσουν να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας και προβλέπεται ότι οι εργαζόμενοι-μέλη της Fagor θα πληρώνονται το 80% των μισθών τους για 2 χρόνια, από το φορέα κοινωνικής αλληλεγγύης και το φορέα ασφάλισης του Mondragon. Το Γενικό Συμβούλιο δεσμεύτηκε να δημιουργήσει προτάσεις, που θα αξιοποιούν όλα τα τακτικά και έκτακτα κανάλια, ώστε να επιστρατευτούν όλα τα μέσα που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και στο επόμενο Κογκρέσο θα υποβληθούν τα projects που θα χρηματοδοτήσουν αυτές τις δραστηριότητες. Επίσης τους επόμενους μήνες θα συνεργαστούν στενά με την Fagor έτσι ώστε να μπορέσουν να διασφαλίσουν όσο το δυνατόν περισσότερες θέσεις εργασίας στις μονάδες που είναι βιώσιμες (Mondragon, 2013). Την ίδια στιγμή, ένας άλλος όμιλος η Fagor Ederlan προβαίνει στην εξαγορά της Comarth Engineering που αποτελεί τον κύριο κατασκευαστή ηλεκτρικών οχημάτων στην Ισπανία. Η συμφωνία αυτή συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη ενός νέου παραγωγικού σχεδίου στη Χώρα των Βάσκων που αναμένεται να ξεκινήσει στις αρχές του 2014 και θα δημιουργήσει μεσοπρόθεσμα περίπου 70 νέες θέσεις εργασίας (Fagor Ederlan, 2013).

Αυτή η πιο πρόσφατη πρόκληση θα αναδείξει και τη δυνατότητα του Mondragon να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις ευρείας αναδιάρθρωσης με παράλληλη υπεράσπιση της κοινωνικής συνοχής και του οργανωσιακού παραδείγματος. Ενώ πολλοί θα σπεύσουν να αναδείξουν την χρεοκοπία της Fagor Electrodomesticos σε απόδειξη του ανέφικτου του οράματος, η πραγματική δοκιμή έγκειται στο επίπεδο του συνολικού συστήματος που έχει οικοδομηθεί, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία του εποικοδομήματος που συγκροτούν ένα πλέγμα μηχανισμών αναπαραγωγής (χρηματοδοτικών, εκπαιδευτικών, επιχειρηματικών), ένα ευρύ και πυκνό σύστημα καινοτομίας και θεσμούς κοινωνικής αλληλεγγύης και οικοδόμησης κοινωνικού κεφαλαίου. Στην επόμενη ενότητα περιγράφεται η ιστορική διαδρομή οικοδόμησης της εμπέδωσης του εγχειρήματος στο κοινωνικό, ιστορικό και χωρικό πλαίσιο και της αλληλεπίδρασής του με αυτό.

**Σχήμα 3:** Εσωτερική δομή μιας συνεταιριστικής μονάδας του Mondragon



Πηγή: Επεξεργασία από Freundlich et al, 2009

#### 4. ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ (ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΧΩΡΙΚΗ) ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

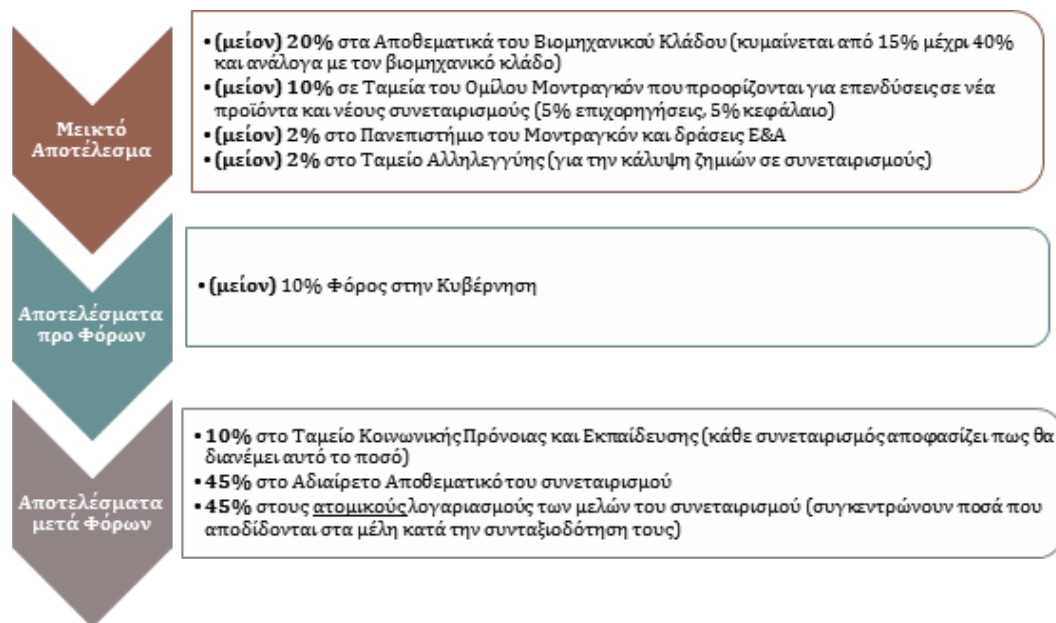
Από τα πρώτα κιόλας χρόνια ο Arizmendiarrieta – εμπνευστής του εγχειρήματος (βλ. παρακάτω) - και οι μαθητές του συνειδητοποίησαν την ανάγκη εδραίωσης μηχανισμών για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και ανθεκτικότητας της προσπάθειάς τους. Ο καταναλωτικός συνεταιρισμός και η συνεταιριστική τράπεζα ήταν οι πρώτοι που δημιουργήθηκαν ώστε να θωρακίσουν το εγχείρημα. Ο καταναλωτικός συνεταιρισμός βοήθησε στη χρηματική ροή ενώ ταυτόχρονα ομαδοποίησε και ενοποίησε την καταναλωτική δύναμη των αδύναμων ατόμων-μονάδων μετατρέποντάς την σε έναν ισχυρό μοχλό διαπραγμάτευσης. Η συνεταιριστική τράπεζα και οι υπόλοιποι χρηματοπιστωτικοί θεσμοί που ακολούθησαν (ταμείο κοινωνικής ασφάλισης, αναπτυξιακής χρηματοδότησης



κλπ.) προσέφεραν στο εγχείρημα με δύο τρόπους: πρώτον ως πιστωτικοί και οικονομικοί μηχανισμοί διαχείρισης και δεύτερον, ως μηχανισμοί αναπαραγωγής, προάγοντας τη δημιουργία νέων συνεταιρισμών.

Μηχανισμοί υποστήριξης και αναπαραγωγής δημιουργήθηκαν επίσης και για τον κρίσιμο τομέα της γνώσης και της συνεταιριστικής κουλτούρας, που αποτελεί και την καρδιά της δομής του εγχειρήματος. Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα σύντομα συμπυκνώθηκαν σε ένα πυκνό δίκτυο με κέντρα έρευνας, τεχνολογίας και ανάπτυξης (E&T&A) σχηματίζοντας ένα σύστημα καινοτομίας, μέρος του συστήματος καινοτομίας της Χώρας των Βάσκων. Εστιάζουν κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των συνεταιρισμών, απορροφώντας το 5% των εσόδων τους σε E&A. Επίσης σε συνδυασμό με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αποτελούν μοχλό υποστήριξης για την ανάπτυξη νέων συνεταιρισμών.

**Σχήμα 4:** Διανομή κερδών του Mondragon



Πηγή: Ροδακινιάς et al, 2012

Τους παραπάνω μηχανισμούς συμπληρώνει ένα σύστημα φορολόγησης και διανομής των κερδών, που συνδυάζει την κοινωνική υπευθυνότητα, την αλληλεγγύη και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Μέσω της αποπληρωμής των φόρων τους, οι συνεταιρισμοί συνεισφέρουν στις τοπικές κοινωνίες, χτίζουν αποθέματα για οικονομική ανάπτυξη, χρηματοδότηση και αλληλεγγύη μεταξύ τους, χρηματοπιστωτική έρευνα, εκπαιδευτικές



δραστηριότητες και συσσώρευση πλούτου, μέρος των οποίων επιστρέφει στους εργαζόμενους-μέλη κατά την έξοδο τους από το συνεταιρισμό (συνταξιοδότηση). Αυτοί οι μηχανισμοί υπηρετούν ως αναπτυξιακά εργαλεία τόσο για τους ήδη υπάρχοντες και τους νέους συνεταιρισμούς όσο και για την οικονομική τους αναδιάρθρωση: σε μια εξαιρετική περίπτωση, το 2011, όταν δύο συνεταιρισμοί σταμάτησαν να λειτουργούν (λόγω της έντονης κρίσης στο βιομηχανικό τους κλάδο), οι μηχανισμοί υποστήριξης λειτούργησαν έτσι ώστε να επιτευχθεί η μετακίνηση των εργαζομένων τους σε άλλους συνεταιρισμούς. Ως αποτέλεσμα από τα 75 μέλη του συνεταιρισμού κανένας δεν έμεινε άνεργος, ενώ ενδεικτικό είναι ότι μέσα στο 2011, 340 εργαζόμενοι-μέλη συνολικά μετακινήθηκαν σε άλλους συνεταιρισμούς.

Η θεσμική διευθέτηση θα ήταν ελλιπής χωρίς ένα ολοκληρωμένο σύνολο διοικητικών σωμάτων, κανόνων και αξιών. Μαζί με την οργανωτική ενοποίηση, το Mondragon ανέπτυξε μία περίπλοκη δομή πολιτικής διακυβέρνησης, συνδυάζοντας την άμεση με την αντιπροσωπευτική δημοκρατία με κοινωνικό έλεγχο και τη διευκόλυνση και προώθηση του διαλόγου μέσα σε ολόκληρο το δίκτυο. Το Συνεταιριστικό Κογκρέσο μαζί με τη Διαρκή Επιτροπή λειτουργούν ως νομοθετικά όργανα, και το Γενικό Συμβούλιο με τον Πρόεδρό του ως κυβέρνηση. Η οργανωτική συμμετοχική ιεραρχία, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο έλεγχος και η ανατροφοδότηση διευκολύνονται από το εξισορροπημένο μοίρασμα της εξουσίας και της ευθύνης μεταξύ των αντιπροσωπευτικών οργάνων και των γενικών συνελεύσεων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή, τη διάδοση της πληροφορίας και την ανοιχτή είσοδο στο εγχείρημα.

Από την αρχή ακόμα η εξέλιξη και εγκαθίδρυση του συνεταιριστικού κινήματος βρίσκει τις ρίζες του στον κοινωνικό ιστό της περιοχής.. Το 1941, την πόλη του Mondragon χαρακτήριζαν υψηλή ανεργία, προβλήματα στέγασης και ένα ξέσπασμα φυματίωσης (Whyte and Whyte, 1991). Αυτήν την περίοδο, ‘την περίοδο της πείνας’ όπως χαρακτηρίστηκε, ένας νεαρός Καθολικός ιερέας, ο πάτερ Arizmendiarrrieta, διορίστηκε στην περιοχή (Kasmir, 1996). Αποτέλεσε τον αρχιτέκτονα του συνεταιριστικού κινήματος του Mondragon. Εκμεταλλευόμενος τις ισχυρές θρησκευτικές πρακτικές της εποχής, πήρε πολλές πρωτοβουλίες, εστιάζοντας στους νέους ανθρώπους (Μπιρλιράκης, 2005). Δημιούργησε έναν κύκλο σπουδών για τα παιδιά των εργατών της Union Carrajera, μία κλινική και ένα τοπικό αθλητικό πρωτάθλημα (Whyte and Whyte, 1991; Μπιρλιράκης, 2005). Η δημιουργία της Επαγγελματικής σχολής Escuela Profesional, πραγματοποιήθηκε μέσω μιας καμπάνιας, όπου οι ενδιαφερόμενοι πολίτες μπορούσαν να τοποθετήσουν ένα κομμάτι χαρτί με τα ονόματά τους και τις διευθύνσεις τους, καθώς και τη διάθεσή τους να προσφέρουν με χρήματα ή προσωπική υπηρεσία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 15% του ενήλικου πληθυσμού του Mondragon να ανταποκριθεί για τη στήριξη και υλοποίηση

του έργου (Whyte and Whyte, 1991). Από τα πρώτα κιόλας χρόνια, χτίστηκε εμπιστοσύνη μεταξύ του Arizmendiarrrieta και της τοπικής κοινωνίας. Η εμπιστοσύνη έπαιξε επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της Ulgor. Οι πέντε μαθητές εμπιστεύθηκαν ο ένας τον άλλον ότι θα συνείσφερε ο καθένας το προσωπικό του κεφάλαιο, χωρίς να μπορούν να ελέγξουν ο ένας τον άλλον, αφού διατηρούσαν τους λογαριασμούς τους σε διαφορετικές τράπεζες ο καθένας. Επιπροσθέτως, οι ντόπιοι εμπιστεύθηκαν τους 5 νέους, δίνοντάς τους το χρηματικό δάνειο που χρειάζονταν για την ολοκλήρωση της ιδέας τους χωρίς καμιά εγγύηση. Η εμπιστοσύνη των ντόπιων βασίστηκε μόνο στο κύρος του Arizmendiarrrieta και των πέντε μαθητών του, ως τα πρώτα σπουδαγμένα σε πανεπιστημιακό επίπεδο παιδιά εργατοτεχνιτών.

Μια άλλη πτυχή που βοήθησε στη δημιουργία της Ulgor ήταν η αξιοποίηση του κοινωνικού εθίμου *chiquiteo*<sup>3</sup>, όπου μέσω των άτυπων κοινωνικών δικτύων κατάφεραν να γνωστοποιήσουν τα σχέδιά τους στην κοινότητα. Χρησιμοποίησαν αυτά τα ανεπίσημα κανάλια για να διαδώσουν τη δανειακή τους ανάγκη ώστε να ξεκινήσουν την επιχείρησή τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, μαζί με την προσωπική τους συνεισφορά, να μαζέψουν 11 εκατομμύρια pesetas (περίπου \$361,604 σε δολάρια του 1955), ιδιαίτερα σημαντικό ποσό για την εποχή (Whyte and Whyte, 1991). Αλλά και σε άλλες περιπτώσεις, οι πρωτοπόροι του Mondragon δεν δίστασαν να εκμεταλλευτούν τόσο τους υπάρχοντες νόμους, όσο και έθιμα της περιοχής: για παράδειγμα, η εδραίωση της Caja Laboral έγινε μέσω της αξιοποίησης του θεσμικού πλαισίου, του *ahorro olmpo*, ενός αποταμιευτικού προγράμματος για τους εργατοτεχνίτες. Το πρόγραμμα αυτό ήταν ιδιαίτερα κρίσιμο για την προσέλκυση αποταμιεύσεων. Συνεπώς, η επιτυχία του Mondragon στηρίχθηκε σε υφιστάμενα στοιχεία του κοινωνικού κεφαλαίου. Αυτά ενδυναμώθηκαν με την αύξηση της αυτοπεποίθησης τους που προέκυψε από και μέσω της συλλογικής τους δράσης. Η δημιουργία της κλινικής, του τοπικού πρωταθλήματος και της επαγγελματικής σχολής αποδείχτηκαν σημαντικές για την εδραίωση της συλλογικής σκέψης και δράσης ενώ ταυτόχρονα βοήθησαν στην οικοδόμηση της συλλογικής αυτονομίας.

Ένα στοιχείο κλειδί στην επιτυχημένη ιστορία του Mondragon εντοπίζεται στο ηγετικό στυλ που προώθησε ο Arizmendiarrrieta. Δεν πρόκειται για κάποιο μεγάλο ρήτορα και υποκινητή των μαζών, αλλά για έναν αποφασισμένο άνθρωπο να κυνηγήσει τους στόχους του, γλυκομίλητο, επιβλητικό και πειστικό σε μονάδες-άτομα και μικρά γκρουπ (Freundlich, 2009). Παρ' όλο που δεν είχε ποτέ θεσμοθετημένη θέση στο Mondragon, είχε πάντα ενεργό ρόλο στο να τους συμβουλεύει, να τους βοηθάει και να τους παρακινεί. Κατάφερε να τους εντάξει στη συλλογική σκέψη και πρακτική, μέσω πλήθους

3 Chiquiteo: μετά τη δουλειά οι εργαζόμενοι πηγαίνουν στα 'μπαρ-ταβέρνες', πίνοντας κρασί και συζητώντας με τους θαμώνες και τους μπάρμαν σε κάθε στάση τους (Whyte and Whyte, 1991)

εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, επίσημων και ανεπίσημων, για παιδιά και ενήλικες σε μια σειρά ποικίλων τομέων όπως: θρησκευτικοί, τεχνικοί, πολιτισμικοί και ψυχαγωγικοί (Freundlich, 2009). Αυτό το μοναδικό στυλ ηγεσίας που προώθησε, κινητοποίησε τους ανθρώπους του Mondragon να πάρουν ευθύνες και πρωτοβουλίες ώστε να προάγουν το εγχείρημα.

Ένα ακόμη στοιχείο της επιτυχίας του Mondragon εντοπίζεται στην ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που προκύπτουν λόγω της εξάπλωσης και ανάπτυξής του. Η οικονομική ύφεση του 1970 τους ανάγκασε να πάρουν δύσκολες αποφάσεις ώστε να μπορέσουν να προστατέψουν τους συνεταιρισμούς και τους εργαζόμενους-μέλη. Το ξέσπασμα της απεργίας του 1974 ήταν η εκδήλωση της κρίσης ταυτότητάς τους: τα συνεταιριστικά μέλη απέτυχαν να ανταποκριθούν στο διττό τους ρόλο ως εργαζόμενοι-μέλη και αγωνίζονταν να ισορροπήσουν μεταξύ των ευθυνών τους και των λειτουργιών τους. Ήταν επίσης συνέπεια της επιτυχίας του εγχειρήματος, καθώς προσέλκυσε πολλούς που στόχευαν στα οικονομικά οφέλη αλλά δε συμμερίζονταν την συνεταιριστική κουλτούρα και τις συνεταιριστικές αξίες. Η απεργία επίσης ανέδειξε μια τάση αυξανόμενης γραφειοκρατικοποίησης. Ύστερα από μια εξαιρετικά υπομονετική διαδικασία προβληματισμού (10 χρόνων) η λύση δόθηκε μέσω της ενδυνάμωσης των κοινωνικών συμβουλίων, και την εδραίωση μικροσυμβουλίων (τα *comiejjillos*) καθώς και μέσω της εκπαίδευσης των μελών στη διοίκηση και στις συνεταιριστικές αξίες.

Άλλος παράγοντας που πρέπει να τονισθεί είναι η ενεργός συμμετοχή σε σχέση με το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον. Τα υψηλά ποσοστά φτώχειας με τη μοναδική κοινωνικο-πολιτισμική ταυτότητα των Βάσκων εγκαθίδρυσε μια κοινωνική και χωρική ιδιαιτερότητα. Οι συνεταιρισμοί του Mondragon προσπάθησαν πολύ ώστε να δημιουργήσουν ένα ολόκληρο πλέγμα που λαμβάνει υπόψη του τις κοινωνικές πτυχές, την εκπαίδευση και την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Το εκπαιδευτικό σύστημα προσφέρει πρόσβαση σε όλους, κυρίως μέσω της Alecoop, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους σπουδαστές χαμηλότερων κοινωνικών στρωμάτων να συνεχίσουν τις σπουδές τους δουλεύοντας ταυτόχρονα στο συνεταιρισμό (Whyte and Whyte, 1991). Όπως προαναφέρθηκε υπάρχει μια θεσμοθετημένη διαδικασία για κοινωνικά προγράμματα: για παράδειγμα, η Caja Laboral διανέμει ετησίως το 11% των κερδών της στην κοινωνία (Caja Laboral, 2011). Περίπου το 15% αυτού του κονδυλίου προορίζεται για τη δημιουργία και ενίσχυση εργασίας, ενώ ένα άλλο ποσοστό του δίνεται για την προώθηση της πρωτοποριακής επιχειρηματικότητας (entrepreneurialism) με την υποστήριξη δημιουργίας νέων επιχειρήσεων. Είναι ένας τρόπος να δημιουργούν πλούτο και ευημερία προωθώντας ταυτόχρονα το θεσμό του συνεταιρισμού. Επίσης στηρίζουν θεσμούς και πρωτοβουλίες που έχουν στόχο την ενίσχυση της Βασκικής γλώσσας και άλλες πρωτοβουλίες που προωθούν τη Βασκική κουλτούρα (Caja Laboral, 2011).

Σήμερα το Mondragon αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις. Υπάρχει μια ανησυχία για τον κίνδυνο γραφειοκρατικοποίησης και συγκεντροποίησης της εξουσίας, καθώς και διαρκής προβληματισμός για την μισθολογική πολιτική. Η αναλογία μεταξύ του υψηλότερα και του χαμηλότερα αμειβόμενου μέλους αρχικά ξεκίνησε ως 3:1, αλλά καθώς η ιεραρχία εξαπλώθηκε ανήλθε σε 4.5:1, 6:1, 8:1, φτάνοντας σήμερα σχεδόν το 9:1 (από τον πρώτο μισθό του αρχικού μέλους μέχρι τον πρόεδρο του Κυβερνητικού Συμβουλίου). Η κριτική απέναντι στην μισθολογική πολιτική ισχυρίζεται ότι αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη συνεταιριστική φιλοσοφία, πλήττει τις εργασιακές σχέσεις και καλλιεργεί την κοινωνικο-οικονομική ανισότητα. Οι υπέρμαχοι από την άλλη, υποστηρίζουν ότι η αναλογία του Mondragon είναι πολύ μικρότερη από τις συμβατικές επιχειρήσεις και επιπλέον προάγει και δίνει κίνητρο στη διοίκηση και τους εργαζόμενους γενικότερα (Freundlich, 2009).

Ωστόσο η μεγαλύτερη πρόκληση εντοπίζεται στην μετατροπή του εκτεταμένου δικτύου θυγατρικών σε συνεταιρισμούς. Πολλοί πιστεύουν ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, αποπροσανατόλισαν το Mondragon από τη συνεταιριστική ιδέα. Υπάρχουν ανησυχίες και αμφιβολίες για τα άνισα δικαιώματα μεταξύ των μελών και των μη μελών καθώς έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές και τις αξίες τους. Έτσι, οι πιέσεις οδήγησαν στην απόφαση κοπερατιβοποίησης αυτών των επιχειρήσεων. Η διαμάχη αυτή εμφανίζεται διάφορες στιγμές τις τελευταίες δύο δεκαετίες και τώρα ο συνεταιρισμός Eroski, αναμένεται στα επόμενα χρόνια, να μετατρέψει περίπου 35,000 από τους 50,000 εργαζόμενους του από μη-μέλη σε εργαζόμενους-μέλη (Freundlich, 2009). Η ίδια πρόκληση ενέχεται και στις θυγατρικές, με το θέμα της ταυτότητας να είναι στο επίκεντρο. Από τη μία, το Mondragon χαρακτηρίζεται έντονα από το Βασκικό στοιχείο και υπάρχουν ανησυχίες για το πώς αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν τις σχέσεις με την Χώρα και την ταυτότητά τους. Από την άλλη, το ίδιο ισχύει και για την άλλη πλευρά. Η μετάβαση σε ένα συνεταιριστικό μοντέλο θα πρέπει να αποδοθεί ως μια διαδικασία δικτύων διαφορετικών και ποικίλων μονάδων με διαφορετικές κοινωνικές, πολιτισμικές και πολιτικές θέσεις οι οποίες αλληλεπιδρούν, μοιράζονται, συζητούν και χτίζουν από κοινού νέα γνώση. Θα πρέπει να κατανοηθούν ως κοινωνικο-γνωστικές κατασκευές (Larrasquet and Dupouy, 2009). Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι η μετατροπή θα πρέπει να ελέγχεται καθώς θα πρέπει να την αντιλαμβανόμαστε ως μια διαδικασία εκμάθησης που απαιτεί πραγματική συνεργασία. Ωστόσο, αυτός ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται κυρίως από αυτόν που λαμβάνει τη 'σοφία', ώστε να διασφαλίσει ότι η διαδικασία μετατροπής είναι συμβατή με τις ανάγκες του εταιρίου, ώστε να είναι σε θέση να αναπτυχθεί (Larrasquet and Dupouy, 2009). Έτσι, η πρόκληση της μεταφοράς του μοντέλου ή το να ακολουθήσει το παράδειγμα του Mondragon εξαρτάται κυρίως από αυτούς που επιλέγουν να υιοθετήσουν ή να εμπνευστούν από το εγχείρημα. Παρ' όλο που αυτή η μετατροπή είναι πολύπλοκη και

θα πάρει πολλά χρόνια για να ολοκληρωθεί, αποτελεί το στοίχημα που θα διαμορφώσει το μελλοντικό χαρακτήρα του Mondragon.

Εκ φύσεως το κίνημα του Mondragon αντιμετωπίζει συνεχόμενες προκλήσεις, έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρήσει και να ενδυναμώσει τη συνεταιριστική του φιλοσοφία. Όλα εξαρτώνται από την αφοσίωση των μελών του στις συνεταιριστικές αξίες, καθώς και στο βαθμό που ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους. Έτσι, καθώς σήμερα η γενιά που δημιούργησε και ενοποίησε το Mondragon αποσύρεται, το μέλλον του βρίσκεται στα χέρια των νεότερων γενεών (Freundlich, 2009).

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το συνεταιριστικό εγχείρημα του Mondragon αποδεικνύεται ως μία βιώσιμη εναλλακτική απέναντι στην καπιταλιστική επιχειρηματική οργάνωση. Κατάφερε να κερδίσει το στοίχημα του χρόνου και να μετεξελιχθεί σε ένα πολύπλοκο δίκτυο αλληλένδετων επιχειρήσεων, χρηματοπιστωτικών οργανισμών και εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων. Μία εναλλακτική συλλογικότητα, αναδείχτηκε σε έναν ενιαίο κοινωνικο-οικονομικό ιστό. Ανάμεσα στους παράγοντες που οδήγησαν στην ανάδειξη του συνεταιριστικού κινήματος του Mondragon εντοπίσαμε δύο αλληλένδετες τροχιές. Από τη μία πλευρά, η εξέλιξη του Mondragon βασίστηκε στην ανάπτυξη μιας υπερ-δομής (χρηματοπιστωτικής, εκπαιδευτικής, ερευνητικής, πολιτικής και ιδεολογικής) που υπηρετεί την αναπαραγωγή του σε βαθύτερη και ευρύτερη βάση. Από την άλλη πλευρά, η θεσμική του εξέλιξη διαμορφώθηκε από και διαμόρφωσε εκ νέου το κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύχθηκε. Η εμπιστοσύνη και τα κοινωνικά έθιμα αποτέλεσαν το θεμέλιο της συλλογικής δράσης και οδήγησαν στην οικονομική ανάπτυξη της Χώρας των Βάσκων. Το Mondragon συνεισφέρει στην περιφερειακή ανάπτυξη, ενδυναμώνει την τοπική ευημερία, ενισχύει και μετασχηματίζει τη Βασκική κουλτούρα και ταυτότητα.

Όλα αυτά τα στοιχεία συμβάλουν ιδιαίτερα στην επιτυχία και τη βιωσιμότητά του και αποτελούν εμπνευστή και οδηγό για νέα συνεταιριστικά κινήματα. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα θα πρέπει διεξαχθεί στο κατά πόσο οι ανεπίσημοι (soft) και οι επίσημοι (hard) θεσμοί της Χώρας των Βάσκων έχουν μετασχηματιστεί ώστε να ενισχύσουν το συνεταιριστικό κίνημα του Mondragon. Επιπλέον έρευνα χρειάζεται για το κατά πόσο το ιδιαίτερο ηγετικό πρότυπο του Don Jose Maria έχει μεταδοθεί ή αναμορφωθεί και αναπαραχθεί μέσα στο εγχείρημα. Οι μελλοντικές συνεταιριστικές προσπάθειες θα αποκαλύψουν περαιτέρω ερωτήματα και προοπτικές για τη βιώσιμη μεταφορά του Mondragon σε άλλες περιοχές έξω από τη Χώρα των Βάσκων.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνόγλωσση**

- Μπιρλιράκης Β. (2005) ‘Το κάλεσμα του Μοντραγκόν’, mimeo
- Νάκου Π. & Σταμπούλης Γ. (2011) «Η ανάπτυξη των συνεταιρισμών ως χωρικά ενσωματωμένη επιχειρηματική καινοτομία: Στο παράδειγμα του Mondragon Cooperative Corporation (MCC)», παρουσίαση στο 9ο Εθνικό Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρίας Περιφερειακής Επιστήμης: Περιφερειακή Ανάπτυξη και Οικονομική Κρίση (ERSA-GR), Μάιος, 2011 Αθήνα
- Ροδακινιάς Π., Σταμπούλης Γ., Σκάγιαννης Π. και Ζυγούρα Α. (2012) “Η Συμβολή της Συνεργατικής Επιχειρηματικότητας στην Αντιμετώπιση της Κρίσης: μαθήματα από το Μοντραγκόν”. Πρακτικά 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου Πολεοδομίας, Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, σελ. 989-994. Βόλος & Θεσσαλονίκη: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας και Εκδόσεις Γράφημα [CD].

### **Ξενόγλωσση**

- Caja Laboral (2011) ‘Corporate Information’ Mondragon: Calle de Iturriotz, Available at: [https://www.cajalaboral.com/clweb/en/quienes\\_somos.aspx](https://www.cajalaboral.com/clweb/en/quienes_somos.aspx) [Accessed: 12 April, 2011]
- Cheney G. (1999) *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragón*, New York: Cornell University Press
- Fazzari S., Hubbard G. and Peterson B. (1988) ‘Financing constraints and corporate investment’, *Brookings Papers in Economic Activity*, 1 141-195
- Fagor Ederlan (2013) Fagor Ederlan acquires a major stake in the share capital of Comarth Engineering, leading manufacturer of electric goods vehicles nationwide Available at: <http://www.fagorederlan.es/ENGLISH/Press/tabid/228/articleType/ArticleView/articleId/42/language/en-US/Fagor-Ederlan-acquires-a-major-stake-in-the-share-capital-of-Comarth-Engineering-leading-manufacturer-of-electric-goods-vehicles-nationwide.aspx> [Accessed: 19 December, 2012]
- Freundlich F. M. (2009) ‘Generational Perspectives on Employee Ownership: The Relationship between Age and Satisfaction with Cooperative Ownership in Mondragon’ PhD Thesis, Harvard University, Cambridge Massachusetts
- Freundlich F, Grellier H. and Altuna R. (2009) ‘Mondragon: notes on history, scope and structure’, *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 8 (1) 3-12
- ICA (1995) ‘Statement on the Co-operative Identity’, Available at: <http://www.ica.coop/coop/principles.html> [Accessed: 12 October, 2010]



- Kleiman R. T. (2011) 'Agency Theory', Available at: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/A-Ar/Agency-Theory.html> [Accessed: 20 May, 2010]
- Larrasquet J. M. and Dupouy A. (2009) 'The Mondragon experience: serving as a source of inspiration for transfer issues', *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 8 (1) 77-84
- Lazonick W. (1991/1993) *Business organisation and the myth of the market economy*, New York: Cambridge University Press
- Mondragon (2009a) 'Corporation' Mondragon: P<sup>o</sup> Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta n<sup>o</sup> 5, Available at: <http://www.mcc.es/ENG/Frequently-asked-questions/Corporation.aspx> [Accessed: 2 February, 2009]
- Mondragon (2009b) 'The Mondragón Co-operative Experience 1956-2008', Mondragon: P<sup>o</sup> Jose M<sup>a</sup> Arizmendiarieta n<sup>o</sup> 5, Available at: <http://www.mondragon-corporation.com/ENG/Co-operativism/Co-operative-Experience/Year-on-year-Development.aspx> [Accessed: 2 February, 2009]
- Mondragon (2012) Corporate profile 2012, Available at: <http://www.mondragon-corporation.com/language/en-US/ENG/Economic-Data/Corporate-Profile.aspx> [Accessed: 20 December, 2013]
- Mondragon (2013) MONDRAGON's General Council reaches unanimous agreement on the future of Fagor Electrodomésticos, Available at: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/mondragons-general-council-reaches-unanimous-agreement-on-the-future-of-fagor-electrodomesticos/> [Accessed: 20 December, 2013]
- Whyte F. W. and Whyte K. W. (1988/1991) *Making Mondragon*, New York: ILR Press
- Zurbano M. (2005) 'Services, networks and territory: The case of MCC in the Basque Country', *The Service Industries Journal*, 25(4) 547-561

Σταμπουλής Γεώργιος  
 Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Κοραή 43, Βόλος, ΤΚ 38333,  
 e-mail: ystambou(AT)uth.gr

Νάκου Παναγιώτα  
 Τρίκαλα, ΤΚ 42100  
 e-mail: pannakou(AT)gmail.com

## ΣΥΝΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗΣ  
ΣΚΑΓΙΑΝΝΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ  
ΓΟΣΠΟΔΙΝΗ ΑΣΠΑ  
ΔΕΦΝΕΡ ΑΛΕΞΗΣ  
ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΟΛΓΑ  
ΨΥΧΑΡΗΣ ΓΙΑΝΝΗΣ  
ΚΑΛΛΙΩΡΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

## ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

Αραβαντινός Αθανάσιος	- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)
Ανδρικόπουλος Ανδρέας	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Βασενχόβεν Λουδοβίκος	- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)
Γιαννακούρου Τζίνα	- Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Γιαννιάς Δημήτρης	- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
Δελλαδέτσιμας Παύλος	- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Ιωαννίδης Γιάννης	- Tufts University, USA
Καλογήρου Νίκος	- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ)
Καρύδης Δημήτρης	- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)
Κοσμόπουλος Πάνος	- Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης (ΔΠΘ)
Κουκλέλη Ελένη	- University of California, USA
Λαμπριανίδης Λόης	- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Λουκάκης Παύλος	- Πάντειο Πανεπιστήμιο
Λουρή Ελένη	- Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Μαλούτας Θωμάς	- Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
Μαντουβάλου Μαρία	- Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο (ΕΜΠ)
Μελαχροινός Κώστας	- Queen Mary, University of London
Μοδινός Μιχάλης	- Διεπιστημονικό Ινστιτούτο Περιβαλλοντικών Ερευνών (ΔΙΠΕ)
Μπριασούλη Ελένη	- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Παπαθεοδώρου Ανδρέας	- Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Πρεβελάκης Γεώργιος-Στυλ.	- Université de Paris I, France
Φωτόπουλος Γιώργος	- Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Χαστάογλου Βίλμα	- Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ)



# αιχώρος

ΤΕΥΧΟΣ 25 | ΕΤΟΣ 2016  
ISSUE | YEAR

- Βουλβούλη, Α.** 4  
Τόπος, Χώρος, Περιβάλλον:  
Η περίπτωση της μετεγκατάστασης/χωροθέτησης του εργοστασίου της ΔΕΗ στη Λέσβο.
- Ζαμάνη, Α., Λαλένης, Κ., Παπουτσόγλου, Γ., Οικονόμου, Δ.** 20  
Διαδικασίες παραγωγής, απογραφή και διερεύνηση  
Οικισμών Ιδιωτικής Πολεοδόμησης
- Γαβαλάς, Β., Παυλογεωργάτος, Γ.** 52  
Ο πληθυσμός των ακριτικών νησιών του Αρχιπελάγους:  
1971-2011 μια τεσσαρακονταετία δημογραφικής και οικονομικής ανάπτυξης
- Αρβανιτίδης, Π., Νασιώκα, Θ.** 82  
Το τσελιγκάτο ως θεσμός διακυβέρνησης των βοσκοτόπων:  
Μελέτη περίπτωσης
- Σταμπουλής Γ., Νάκου Π.** 105  
Προς ένα συνεταιριστικό μέλλον: μαθαίνοντας από το Μονφραγον
- Χάρδας, Α., Σκαμνάκης, Χ.** 124  
Η κοινωνική πολιτική των ελληνικών Δήμων σε περίοδο οικονομικής κρίσης:  
Κρατική 'αυτόνομη εμπέδωση' υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο