

## **Mondragon Csoport**

A Mondragon csoport 50 év alatt vált Baszkföld legnagyobb vállalatává, amelynek 2014-ben 74 117 dolgozója volt. A szövetkezetek fő tevékenysége az elektronikai termék- és alkatrészgyártás. A csoportnak jelenleg 260 cég és 103 szövetkezet a tagja Baszkföldön, illetve más európai országokban is rendelkeznek tag szövetkezetekkel.

Az első szövetkezet alapító atyja José María Arizmendiarieta volt, aki 1943-ban szakmunkásképzőt hozott létre, majd 1956-ban 5 mérnök tagságával megalapította a Mondragon csoport alapját képező ULGOR szövetkezetet, amely tűzhelyeket kezdett el gyártani. A működés alapja a tudás volt, a tőkét további 26 fő gazdálkodó vagyoni hozzájárulása és a tevékenységhez felvett hitel biztosította. Ebből finanszírozták a termeléshez szükséges gyár megvásárlását, valamint annak a 21 dolgozónak a felvételét, akik később taggá váltak.

A termelés növelése érdekében további 3 (ipari és fogyasztási) szövetkezetet vontak be, majd további szövetkezetek alapításának ösztönzése érdekében saját bankot hoztak létre, a szövetkezet eredményéből, tagi hozzájárulásból, valamint kis- és közepes vállalkozásokból származó tőke bevonásával. A jelenlegi 103 ágazati (69 ipari, 1 hitel, 1 fogyasztási, 4 mezőgazdasági, 15 kutatási, 5 szolgáltatási, 8 képzési) szövetkezet tagi, tudásbeli és pénzügyi együttműködése közös képzési, ipari, kereskedelmi és tudományos alapokon nyugszik (ún. négy lábú asztal).

1959-ben jött létre a Lagun Aro, a szövetkezetek önkéntes, kölcsönös jóléti rendszere (Own Social Welfare System), amely kvázi önkéntes tb- és nyugdíj pénztárat jelent. A rendszer a szövetkezeti tagok részére biztosít kiegészítő lehetőséget egészségügyi szolgáltatások igénybe vételére, valamint esetleges munkanélküliség esetén 2 évig a bér 80%-át biztosítja juttatásként. 1974-ben kutatóközpontot hoztak létre, amelyek száma jelenleg 15, szövetkezeti szektoronként, tevékenységi körönként.

### *Példaértékű elemek:*

- A Mondragon csoport szövetkezetei kizárólag piaci alapon szerveződnek, eredményeikből biztosítják tagjaik számára a szociális, társadalmi előnyöket (kölcsönös segélyezés, kiegészítő nyugdíj és tb ellátás, munkanélküli segélyezés). A nyereség tíz százalékát közcélra kell fordítani (közösségi alap). Állami szerepvállalás, vagy állami feladatok átvétele továbbá állami támogatás a működésükben nem releváns.
- A vállalati komplexum minden részvevője segíti egymást. A szövetkezetek hosszú távú fennmaradásának alapja a szövetkezeti formában működő kutatóintézetek K+F fejlesztései és innovációi. A XXI. századi színvonalú termékek (pl. rákkutatásban használatos emberi beavatkozás nélkül működő automata tumor diagnosztizáló rendszer) gyártáshoz biztosított a felkészült munkaerő is.
- Az egyes szövetkezeteknél előírás, hogy a tagok 90%-ának egyben saját munkavállalónak is kell lennie. A fogyasztási szövetkezet (EROSKI) tagjai 50%-ban dolgozók, 50%-ban fogyasztók lehetnek.
- Ahhoz, hogy valaki a szövetkezet teljes jogú tagjává válhasson, 2 éves „próbaidőszakon” kell keresztül mennie, ahol be kell bizonyítania, hogy alkalmas

azoknak a jogoknak és kötelezettségeknek a vállalására, amelyekkel a szövetkezeti tagként való munkavállalás jár.

- A szövetkezetek „hálózati együttműködését” a Mondragon Csoport Társadalmi Szolgáltatások Központja koordinálja, a vezetőség mindösszesen 70 főt tesz ki, mivel minden egyes szövetkezet rendelkezik önálló irányítással. A központ kizárólag a szövetkezetek együttműködését, a tagok „cseréjét”, átirányítását (tudástranszfer), valamint a szövetkezetek egymás közötti pénzügyi műveleteit koordinálja. Az egyes szövetkezetek finansziális problémája esetén a központ a veszteséget tőke átadásával konszolidálni tudja (szolidaritás).
- A szövetkezeti üzemek mellett központi szerepet játszik az ugyancsak szövetkezeti formában működő Szövetkezeti Bank, amely többi között biztosítja, hogy a szövetkezeti vállalatok elegendő pénzzel rendelkezzenek beruházásaikhoz.