



## Korporative værdier

kooperation/samarbejde

*ejere og forkæmpere*

Participation

*engagement i ledelse*

Socialt ansvar

*retfærdig fordeling af rigdom og  
indvolvering i lokale omgivelser*

Innovation

*livslang læring*

(formuleret C.C,1999).

# 'Forretningskultur i MONDRAGON ses i sammenhæng med 6 grundlæggende korporative mål, der indgår som pejlingsmærker i det strategiske arbejde i MONDRAGON

SAMLE OVEERSKUD OG PUNDEKORPORATIVE MÅL

CENTRAL FOND FOR KOOPERATION mellem koepartiver (FCI)

- Et finansielt værktøj
  - I - Kundetilfredsstillelse
  - 10 % af produktionskooperativernes overskud/profit
  - II - Internationalisering
  - 20 % af bruttooverskud/profit hos Caja Laboral
  - III - Innovation
- OMFORDELING OG OPSPARING AF DIVIDENDE
- 30%
  - IV - Overskud
  - 70 % af den årlige netto overskud/profit
  - V - Udvikling
  - Gør at opsparing bliver omdannet til forretningsmuligheder
  - VI - Socialt engagement

BESLUTNINGEN OM LØSNIVEAU

- Max. Lønforskelle bestemmes på corporate niveau;
  - Faktiske lønforhold bestemmes som grundlæggende mål i den strategiske plan for 2005-08. De øvrige kooperativer var formuleret og anvendt i de 3 foregående.

# MONDRAGON Corporation

## ØKONOMISKE FORPLIGTELSER på 'coporate' niveau

### SAMLE OVERSKUD I PULJE

- forsvare arbejdspladser og støtte/igangsætte udviklingsprojekter

### CENTRAL FOND FOR KOOPERATION mellem koepartiver (FCI)

- Et finansielt værktøj
- 10 % af produktionskooperativernes overskud/profit
- 20 % af bruttooverskud/profit hos Caja Laboral

### OMFORDELING OG OPSPARING AF DIVIDENDE

- 30 -70 % af den årlige netto overskud/profit
- Gør at opsparing bliver omdannet til forretningsmuligheder

### BESLUTNINGEN OM LØNIVEAU

- Max. Lønforskel bestemmes på corporate niveau;
- Faktiske lønforskel bestemmes i kooperativet/gruppen
- Lønniveau afhænger af den økonomiske situation i kooperativer

# MCC 2008 - social status

Beskæftigelsen: 92.773 i 2008 nedgang på 1,2% fra 2007, men en stigning på 20.000 siden 2004. 83% af de beskæftigede i koop er medlemmer.

38,300 or 3,9% af al beskæftigelse i Euskadi, 9,1% af industri-beskæftigelse

MC eksporterer 12-13% af al industri eksport fra Euskadi

MC betaler ov. 200 mill. Euro i skat til de autonome baskiske provinser og itl Navarra. (3,8% af 'Gross Internal product' kom fra MC)

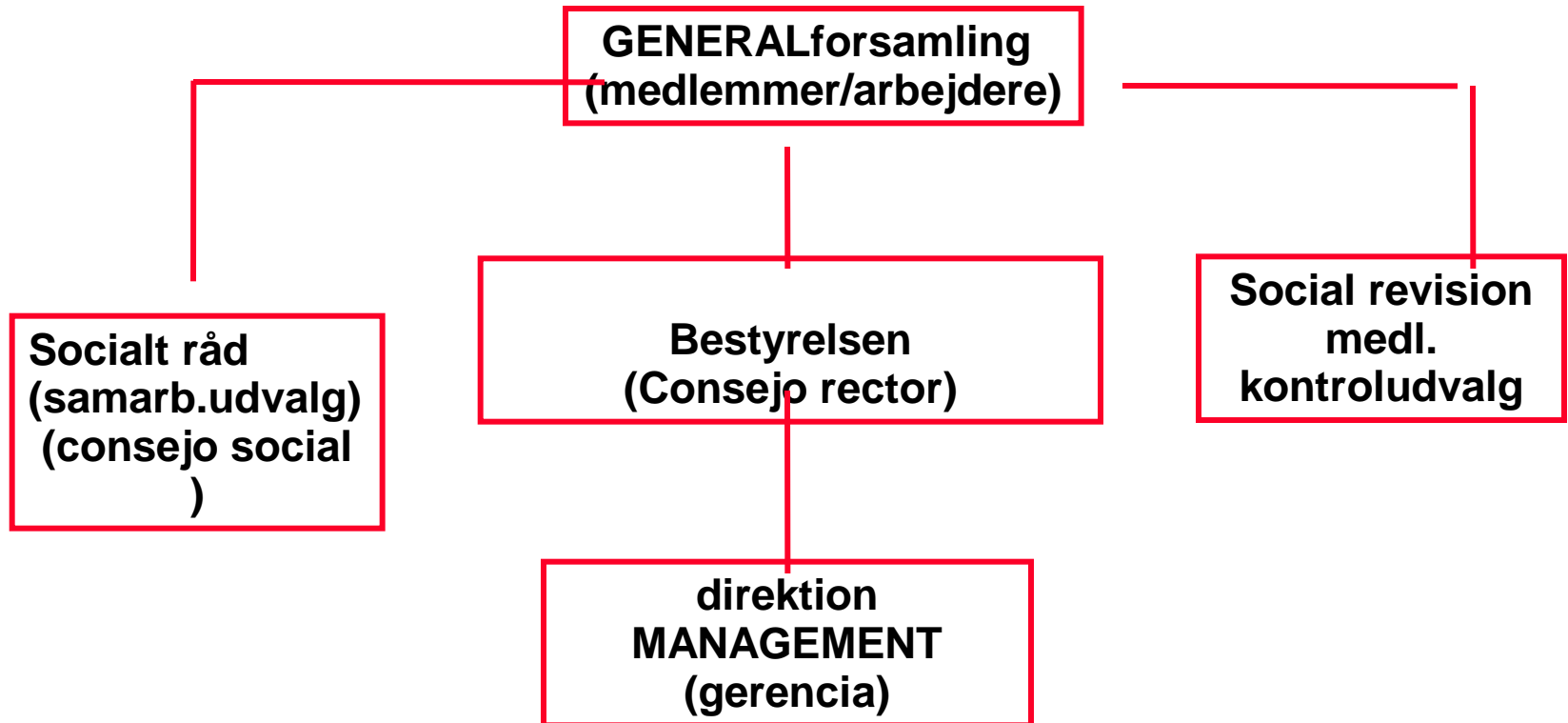
**10% af overskuddet skal pr. lov gå til uddannelse, R+D og kulturelle aktiviteter til gavn for lokalsamfundet: 36 million Euro i 2005 (i 2006: 42,5 million Euro or 318 millioner Dkr)**

# Kooperativ Virksomhed

## Grundkarakteristika(fra MC)

- 1. Det er ikke et selskab baseret på kapital. Medlemskab er ikke relateret til den kapital, man har investeret**
- 2. Medlemskab afledes fra ikke-kapital relationer: arbejder, kunde, producent, .....**
- 3. Balanceret fordeling af magten. Det generelle kriterie er princippet om én person – én stemme .**

# **Basis-kooperativets ledelses-STRUKTUR**



# MONDRAGONS vedtægter i forhold til Lovens krav: Hvordan netto-overskud fordeles efter skat

## Baskisk kooperativ lov

10 % til uddannelse og social udvikling

20% min. til kollektiv opsparing

70% max. uddeles som dividende til de enkelte medlemmer

## MONDRAGON Kooperativ

10% til uddannelse og social fremme af lokalsamfundet

45% til kollektiv opsparing i kooperativet

45% til arbejderne som dividende\*)

\*)indsættes på arbejdermedlemmets interne investering/opsparingskonto i kooperativet; kan hæves ved ophør af arbejde.



Omsætning 2007: 430 millioner Euro  
Beskæftigelse 2007: godt 3000, heraf 750 i Euskadi



G.jakobsen



# *Hvad er mondragon modellen? 1956 – 2008:*

- 1941-1956: Hvordan startede det
- 1956-1970: Grundmodellen tager form
- 1970-1992: 'Mondragon Experiencia Cooperativa'
- 1992-2008: MCC Mondragon Corporacion Cooperativa
- 2008-: MONDRAGON Corporation

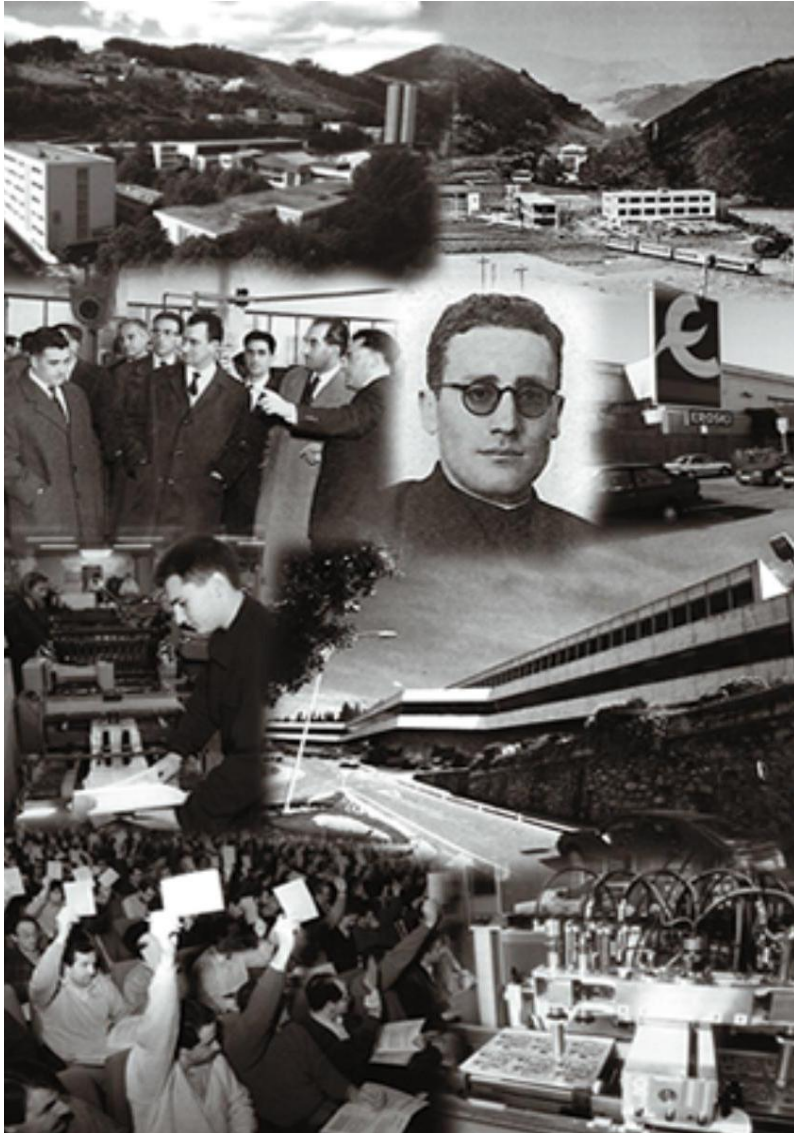
# MONDRAGON CORPORATION COOPERATIVA



Hvad er  
mondragon  
modellen?

*-Arbejde-  
Kapital- -  
Viden-*





## HISTORISK TILBAGEBLIK – STARTEN

Jose Maria Arizmendarietta bliver nomineret præst i Mondragon i 1941 starter fodbold

**1943 - Starter teknisk skole (EPP)**

**1956 ULGOR** – første virksomhed startes

**1957 EPP** anerkendes som fagteknisk skole. Åbnes for piger.

**1958** – sygesikring og pension organiseres – Lagun Aro

**1959** Sparekassen CLP oprettes med 3 koops som garanter – ULGOR bliver formelt et kooperativ

**1960** – TU-Lankide informationsblad

**1963 – 29 koop.;** **1800 beskæft.;** ov. 20 koop deltager i CLP Generalforsamling

**1964 – ULARCO gruppen** dannes af 4 koop i Leniz dalen

**1965** – EPP indvier 40.000 m2 bygning og sportsplads

**1968 – 49 kooperativer;** **6.000 beskæftiget**

**1969 Eroski** dannes på grundlag af mindre brugsforening

**1970 – 52 koop. 9000 beskæft.i** Koop; CLP ov. 100.000 opsparende.

**1974: IKERLAN** (Teknol.inst.) starter. EPP har nu ov. 1000 studerende.  
1974: Økonomisk krise – CLP hjælper industrikooperativer i nød  
1974: Strejke  
1976: Jose Maria Arizmendarietta dør. *Modellen er der*  
1976: 69 kooperativer og 15.000 beskæftiget  
**1984: 1. kooperative kongres afholdes** og CLP ændrer rolle i gruppen  
1987: 95 kooperativer; 20.400 beskæftiget  
1987: 2. kooperative kongres  
1989: 3 kooperative kongres; basic koop principper fastlægges,  
principper for kapitalh´behandling; Fiso og Fepi besluttet  
**1991: 4 kongres: MCC dannelsen bliver vedtaget,; omstrukturering  
til sektor-organisering.**  
1993: 5 kongres; MCC business policy vedtages; første 'corporate'  
strategisk plan samles for 1994-1996  
1996: anden strategisk corporative plan for 1997-2000  
1997: Mondragon Universitet grundlægges fra 3 eksisterende skoler.  
1998:

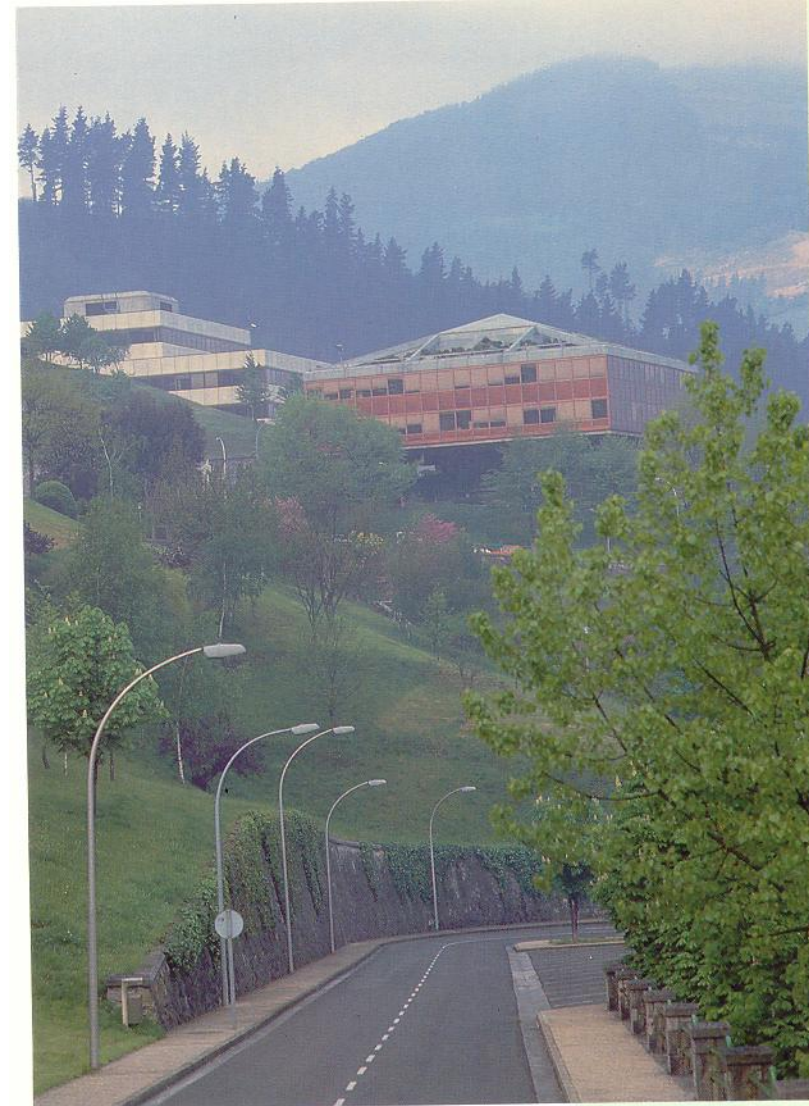
'Mondragon 'bon mots' fra før mission og corporate værdier var formulerede:

---

- **”Dignidad del trabajo” (arbejdets værdighed )**
- **”Saber es poder” (at vide er at kunne) eller (viden er magt)**
- **”Producir con la mejor tecnología se aprende” (at producere med det bedste teknologi kan læres)**
- **”Socializar el saber” (del/fællesgør viden )**
- **”Hacer camino al andar” (lav vejen ved at gå på den**
- **”Giv en mand en fisk og han spiser den dag, lære ham at fiske og han spiser resten af sine dage.”**

## **(I)Systematisk videnserhvervelse om forretningselementer**

- **Anvede 'plan de gestion'/budgetplan og -kontrol "fra dag 1 i det første kooperativ"**
- **Systematisk analyse af den enkelte virksomhed og branchen (Data Processing Center in 1959))**
- **Metodisk tilgængelighed til Kooperativt entreprenørskab (division empresarial i 1959 – SAIOLAN fra 1986)**
- **Teknologisk forskning og innovation anvendt i kooperativerne (Ikerlan i 1974. i dag er der 12 centre)**





## (II) CAJA LABORAL POPULAR (CLP)

View of CLP, LKS, Ikerlan,  
Data processing and Fagor

CLP grundlagt i 1959

(3 sociale behov tilgodeset)

- Finansiering/lån og opsparing – Bank for kooperativer og folk
- Data analyse og rådgivning om ledelse af kooperativer (Division empresarial)
- Sygesikring og pension for arbejder/medlemmer af kooperativerne (Lagun Aro)
- Oprettes som et 'cooperative integral' (bankarbejdere og kooperativer er medlemmer )
- Blev kimen til grupper – solidaritet, gensidig hjælp blandt kooperativer



*Vista general de Mondragón Eskola Politeknikoa en la actualidad.  
Gaur egungo Mondragón Eskola Politeknikoaren ikuspegi orokorra.  
General view of Mondragón Eskola Politeknikoa today.*

### (III) LÆRING/VIDEN

Teknisk skole/ingeniørskole  
EPPs rolle

*20 students in 1942*

*300 in 1962*

*1000 in 1969*

*3000 students in 2000 (part of  
Mondragon University )*

- **Uddannede folk til teknologisk knowhaw og kompetence**
- **Holdnindsdannelse gennem ALECOOP og Arizmendariettas og andre læreres samfundsundervisning**
- **Mange sociale og institutionelle innovationer og forsøg er opstået her (Ikerlan, Alecoop, Irankor- continued education, SAIOLAN, 3die verdens projekter sprog-skole, osv.**



Startet i 1997  
har 4-5000 studerende

- \*Politeknisk  
ingeniøruddannelse på flere  
niveauer
- \*Humanistisk fakultet –  
læreruddannelse, center i  
socialøkonomi,
- \*Handelshøjskole:  
managementuddannelse og  
entrepreneurship .

Uddannelse i ledelse i  
kooperativerne (udbyder  
kurser og masterudd) og  
kooperativ uddannelse til  
arbejder- medlemmer og  
repræsentanter i sociale  
organer

19.okt.2009



*Ikerlan, en la ladera de Olandixo, Mondragón.  
Ikerlan, Arrasateko Olandixoko magalean.  
Ikerlan, on the Olandixo hillside in Mondragón.*

## **(IV) TECHNOLOGÍ og innovation anvendt i virksomhederne**

IKERLAN (et kooperativ ) startet i 1974.

Idag er der 12 teknologiske forskningscentre; en sciencepark, Garaia;

Initiativ og støtte kommer både fra Corporate og de større kooperativer

# Entreprenørskab- iværksætter

- Division empresarial
- SAIOLAN – the craft of entrepreneurship
- Corporate initiativer – Garaia (for nye)
- Universitetet – teknologiske centre
- Projekter i udviklingslande (mundukide)

# Hvad kan erfaringerne fra Mondragon kooperativerne lære os

Konkluderende:

- Vækst (*arbejde, kapital, viden*)
- Ledelse (*samarbejde, participation, socialt engagement, innovation*)
- Entreprenørskab-iværksætteri (*skabe arbejde som er leve/bæredygtigt*)
- Personbaseret virksomhed versus kapitalbaseret virksomhed?

# **MONDRAGON Corporation og KOOPERATIV Lovgivning**

**-Vi har en særlig interesse i at samarbejde med andre lande om at forbedre, hvad kooperativer er, især i kooperativ og participativ lovgivning....**

**- ... fordi det er i den kooperative lovgivning, at vi kommer til at definere hvad kooperativer og arbejder-ejerskab kommer til at blive i fremtiden .....**

Adrian Celaya, generalsekretær i MCC, Okt. 2003

# LEDELSE - corporate og internt

- Samarbejde – Corporation
- Participation
- Socialt engagement
- Innovation

## **A.Celeya, MC: Det er ikke let at være ejer**

- Det drejer sig ikke om de rettigheder du efterspørger.
- Det der noget man må vinde.
- Man må acceptere sine forpligtelse som ejer, hvis man vil have ejerskabsrettigheder.

# **Corporate Kultur**

**A.Celaya, generalsekretær i MC**

- Vi må være varsomme med at tale om Mondragons korporative kultur**
- Der er mange forskellige 'subkulturer' inden for MC med nogle fælles karakteristika**
- Vi både accepterer og fremme disse kulturelle forskelle. Denne diversitet tjener vores interesser i det lange løb**



IKASTOLAS – skoler der underviser på baskisk - fra børnehave til gymnasium i 2007 3000 elever

Integreret kooperativ – arbejdere, familier, og samarbejdende-organisationer