



از جنبش تعاونی‌های کارگری امریکای لاتین

تا مجتمع‌های موندراگون باسک اسپانیا



واحد تحقیقات و پژوهش
کانون مدافعان حقوق کارگر

www.kanoonm.com

kanoon.m.h.kargar@gmail.com



فهرست مطالب

پیش درآمد / ص ۳

شرکت تعاونی موندراگون / ص ۴

مؤسسات تحت کنترل کارگران در آمریکای لاتین / ص ۵

شکل گیری تعاونی موندراگون / ص ۷

تحول موندراگون / ص ۹

ساختار اداره موندراگون / ص ۱۱

چگونگی عضویت در تعاونی / ص ۱۵

تقسیم سود / ص ۱۶

چشم انداز آینده / ص ۲۰

اصول اساسی تعاونی موندراگون / ص ۲۱

گردش مالی موندراگون در بخش های مختلف / ص ۲۴



پیش درآمد

کانون مدافعان حقوق کارگر: ما در مقالات بسیاری به ضرورت دخالت کارگران موثر در تصمیم‌گیری و مدیریت واحدهای تولیدی پرداخته‌ایم زیرا این مساله همواره در جوامع مختلف مطرح بوده است که هنگامی که نظام سرمایه‌داری با بحران‌های خاص خود مواجه می‌شود و سرمایه‌داران توانایی کنترل موسسات اقتصادی را نداشته و آن‌ها را رها می‌کنند، این کارگران هستند که با جانفشانی از خودگذشتگی و همبازی و همکاری با ایجاد شوراهای کارگری و تصمیمات جمعی بار دیگر این موسسات را به راه می‌اندازند.

تجربه موجود در این زمینه در ایران، در سال ۵۷، هنگام سرنوشتی رژیم ضد کارگری به خوبی آشکار شد. در آن دوره سرمایه‌داران فراری که تمام رمق کارخانه‌ها و موسسات اقتصادی را با سودپرستی‌های خود کشیده بودند و اغلب با زد و بند آنها را در گرو وام‌های کلان بانک‌ها گذارده بودند از ترس خروش کارگران این موسسات را رها کرده و فرار کردند. بسیاری از این موسسات با تلاش و کوشش و کار شبانه‌روزی شوراهای کارگری دوباره به راه افتاد. هر چند به دلایل بسیار این شیوه کنترل کارگری نتوانست ادامه یابد که در جای خود باید به آن پرداخت.

این تجربیات که همان اشغال و خودمدیریتی کارخانه‌ها و موسسات اقتصادی است همواره مورد تاکید فعالان کارگری در سراسر جهان بوده است و تجربه‌های متعددی از این نوع مدیریت کارخانه‌ها به دست کارگران در سراسر جهان وجود دارد. کارگرانی که در دوران سرمایه‌داری با تلاش و فداکاری بسیار این گونه نظم سودمحور نظام سرمایه‌داری را به چالش کشیده‌اند.

در یک سال گذشته بحث ایجاد تشکل سراسری و امکان یافتن راه‌حل‌های عملی برای زحمت‌کشانی که هر روز در فقر بیشتر فرو می‌روند، باز شده است. تنها گوشه‌های از آمارهای بسته شدن کارخانجات، رشد آلونک‌نشینی و بیکاری‌های میلیونی نشان می‌دهد که یکی از راه‌حل‌ها می‌تواند مدیریت کارگری در موسسات رها شده و ورشکسته باشد هر چند که راه حل به پیش شرطها و شرایط خاص خود نیاز دارد.

در مطالب پیشین کانون مدافعان حقوق کارگر که در مورد تجربه‌های کارگری سایر کشورها بوده است، به زمینه‌های رشد اشغال کارخانه‌ها در کشورهای فیلیپین، مکزیک پرداختیم. در مطلب زیر نیز به بررسی یکی از موفق‌ترین تعاونی‌های باسک می‌پردازیم: تعاونی موندراگون که از دل دیکتاتوری فرانکو در باسک بیرون آمده است و نه تنها به نهادهای مالی بین‌المللی اجازه نداده تا آن را از بین ببرند، بلکه از لحاظ اقتصادی نیز هر روز قوی‌تر شده است.

شاید بتوان گفت راز موفقیت این مجتمع اقتصادی این است که بر اساس سودپرستی تشکیل نشده است. شیوه کار، رشد و موفقیت روزافزون آن می‌تواند برای بسیاری از نهادهای مترقی و کارگری منبع الهام (نه الگوبرداری صرف) باشد.

در حالی که موندراگون در نظام سرمایه‌داری با محدودیت‌هایی برای تصمیم‌گیری روبروست اما

جایگزینی برای سرمایه‌داری ارائه می‌دهد.

نوام چامسکی

شرکت تعاونی موندراگون (Mondragon)

"ما از اسپانیای دوران فرانکو صحبت می‌کنیم زمانی که فرانکو باسک را به شدیدترین شکل سرکوب می‌کرد. برای مثال بمباران گرنیکا، در سال ۱۹۳۷ (۷۵ سال پیش). مردم به حاشیه رانده شده بودند، شغل نداشتند، بیکاری بیداد می‌کرد. شاید این نوع از مشکلات به ما امکان همکاری و همبستگی و همبستگی بیشتر را داد. شاید این بحران‌ها و مشکلات اقتصادی و سیاسی از ویژگی‌هایی است که به مردم اجازه ایجاد پروژه‌های مشترکی مانند موندراگون را می‌دهد... تعاونی موندراگون بهشت نیست و ما فرشته نیستیم. نه ما مردمی عادی هستیم." نماینده مجتمع موندراگون در مصاحبه با امی گودمن

مبارزه کارگران علیه مالکیت خصوصی و تولید ارزش اضافی سرمایه‌دارانه با شروع خود نظام سرمایه‌داری در آمیخته است و در گذر تاریخ این مبارزه اشکال متفاوتی به خود گرفته است. در آغاز سرمایه‌داری در جنبش چارتریست‌ها، کارگران با از بین بردن وسایل کار اعتراض خود را نشان می‌دادند چرا که معتقدند بودند کار آنها را از بین برده است، اما امروز آنان خواهان تصاحب مالکیت بر وسایل تولید هستند. کارگران با آرزوی زندگی بهتر، همواره پیشگام برابری طلبی بودند و امروزه جنبش کارگری را در مسیر دیگری قرار داده‌اند.

"در شانزدهم آوریل، آوریال و یاران او یک لایحه قانونی راجع به موسسات صنعتی که صاحبانش آنها را رها کرده و رفته بودند به اجلاس کمون تقدیم کرد. این موسسات توجه سازمان‌های کارگری را به خود جلب کرده بودند و همان‌ها پیشنهاد کردند که کارخانه‌ها را به کارگران خود آن موسسات بسپارند تا دوباره رو به راهشان کنند." (کمون پاریس ۱۸۷۱ ژوبوفسکایا ص ۳۰۹)

انقلاب کمون از لحاظ سیاسی تغییر نظام مالکانه را نشانه گرفت و بی‌دلیل نیست که از زمان انقلاب کمون فرانسه تا به امروز سرمایه‌داری با تمام نیرو با صاحب نظران و دست اندرکاران مسائل اجتماعی در خصوص تحقق شعار "آزادی، برابری و برادری" مبارزه کرده است. کسی نمی‌تواند نفی کند که عدالت اجتماعی محصول شرایط ذهنی و عینی خاص خودش است ولی تحقق و به اجرا در آمدن آن نیاز به تلاش و فداکاری بسیاری دارد.

از زمان فروپاشی دیوار برلین ما شاهد عقب‌گردی در بوجود آمدن عرصه خودگردانی کارگری هستیم. شاید مفهوم عدالت اجتماعی در دنیای آکادمیک از درون با مشکل اساسی روبرو شده است و احزاب موجود جوابگویی وضعیت جدید نیستند، چرا که در یک قرن گذشته، بسیاری از احزاب چپ تحول بنیادی و خواست عدالت اجتماعی را با این شعار ساده بیان می‌کردند که در فردای انقلاب، بلافاصله کمونیسم را برقرار خواهیم کرد، شعاری که اکنون کارگران آگاه دیگر آن را به سخره می‌گیرند و می‌گویند: چه ساده‌لوحی عجیبی است که این احزاب بی‌صبری خود را به عنوان یک دلیل ایدئولوژیک و در یک شعار عرضه می‌کنند."

چرا کمون پاریس پیشنهاد کرد که کارگاه‌های متروک را به اتحادیه‌های کارگری یا سازمان‌های کارگری واگذار کنند؟ زیرا انقلابیون کمون اعتقاد داشتند که کارگران خود شایسته‌ترین نیرویی هستند که توانایی سازمان دادن به صنعت را بدون مدیریت سرمایه‌دار دارند. این فرمان دست کمی از به راه انداختن یک انقلاب اجتماعی نداشت. متأسفانه عمومی کردن مالکیت با دولتی کردن در هم آمیخت و شاهد بودیم که در چند دهه گذشته بسیاری باور به دنیای بهتر را از دست دادند، ولی در کنار این خمودگی و دست شستن از مبارزه ما شاهد نوع دیگری از عمل مبارزاتی برای ایجاد دنیای بهتر بوده و هستیم که نمونه‌های آن را می‌توان در مبارزه‌ی کارگران بیکار معروف به «پیکته‌روها» در آرژانتین دید، جنبشی که در واقع محصول تجربیات گذشته است. جنبش کارگران بیکار، جنبش افراد محرومی نیست که به دام انزوا و یأس افتاده اند، بلکه جنبش کارگرانی است که اگرچه کارشان را از دست داده اند، اما حافظه‌ی تاریخی و اراده و امیدشان را زنده نگه داشته‌اند.

اقدام به مسدود نگه داشتن جاده‌ها، محصول تصمیم و حرکت جمعی آنهاست. این شکل از مبارزه را به هیچ عنوان نمی‌توان بدون دخالت افرادی در امر تصمیم‌گیری به پیش برد که در اجرای آن سهیم‌اند.

لوئیز آنخل دلایا از رهبران «پیکته رو»های متنوع تعریف می‌کرد که در یکی از آکسیون‌های بزرگ، بیش از پنج هزار نفر در اشغال یک بزرگراه شرکت کردند. باید در نظر داشت که وقتی خانواده‌های روز و شب را در جاده‌ی اشغال شده سر می‌کند، باید نیازمندی‌های روزانه‌اش را نیز حل کند. این افراد باید غذا بخورند، باید در طول شبانه روز سرشان گرم شود، باید حمام بروند، باید لباس‌هایشان را عوض کنند، باید فرزندان‌شان را به مدرسه ببرند و دست آخر باید به توالی بروند و... سازماندهی چنین عملیاتی نیازمند ده - پانزده هزار نفر دیگر است که بیرون از محل فعالند. آن چه مهم‌تر از تعداد این افراد است، اراده و تصمیم آهنین شرکت‌کنندگان در آن است. چنین اراده‌ای با دستور فلان مرکزیت یک جریان سیاسی دست‌یافتنی نیست. تنها راه برای اینکه توده‌ها تا پای جان چنین مصمم باشند، این است که خودشان تصمیم بگیرند. (۱)

مؤسسات تحت کنترل کارگران در آمریکای لاتین

امروزه ما بیشترین تجربه کنترل کارگری را در آمریکای لاتین شاهد هستیم:

ونزوئلا: جنبش تعاونی‌های کارگری در ونزوئلا در سال ۱۹۵۹ شروع به کار کرده است و اکنون بیش از ۸۷۰ تعاونی کارگری در بخش‌های حمل و نقل و خدمات وجود دارند و فقط در سال ۲۰۰۱ بیش از هزار تعاونی جدید در بخش‌های مختلف توسط کارگران ونزوئلا ایجاد شدند و در سال‌های بعد این روند ادامه یافت و از زمانی که دولت ونزوئلا از ایجاد تعاونی‌های کارگری حمایت مالی می‌کند "روند ایجاد تعاونی‌ها سرعت زیادی به خود گرفته است. در سال ۲۰۰۳ تعداد ۱۸ هزار، در سال ۲۰۰۴ تعداد ۳۶ هزار و در سال ۲۰۰۵ تعداد ۴۱ هزار تعاونی کارگری جدید ایجاد شدند. کشور ونزوئلا با ۲۶ میلیون نفر جمعیت و ۱۲ میلیون نیروی کاری فعال، حداقل ۱۳۲ هزار تعاونی دارد که ۱.۳ میلیون نفر به آن‌ها وابسته هستند.

برزیل: کارگران بیکار در برزیل "اتحادیه ملی شرکت‌های تحت مدیریت کارگران یا (آ.ان.تی.ای.آ.جی)" را ایجاد کردند. (آ.ان.تی.ای.آ.جی) اکنون در بیش از ۶ ایالت دفتر نمایندگی دارد و تمام کارخانه‌های تحت مدیریت کارگران را به هم مرتبط می‌کند. وظیفه مهم (آ.ان.تی.ای.آ.جی)، حل مشکل نیاز این کارخانه‌ها به سرمایه می‌باشد. در ۳۰۷ کارخانه که توسط کارگران اداره می‌شوند پانزده هزار نفر شاغل هستند و همه‌ی این کارخانه‌ها تحت پوشش (آ.ان.تی.ای.آ.جی) قرار دارند. (۲)

آرژانتین: "بیشتر کارخانه‌ها تحت کنترل کارگران در آرژانتین کارخانه‌های کوچک و متوسطی هستند که در سال‌های ۱۹۹۰ در نتیجه سیاست لیبرالیسم اقتصادی اعمال شده توسط دولت "کارلوس منم" ورشکست شدند که ۸ درصد از آنها کارخانه‌های ذغال سنگ و ۵ درصد نیز صنایع غذایی، حمل و نقل، پارچه‌بافی و خدمات بهداشتی بودند. در بیش از ۷۱ درصد از کارخانه‌های تحت مدیریت کارگران، تمام کارگران بدون توجه به نوع تخصص و نوع کاری که انجام می‌دهند دستمزد مساوی دریافت می‌کنند و فقط در ۱۵ درصد از این کارخانه‌ها دستمزد کارگران مثل گذشته پرداخت می‌شود!

در آرژانتین کارگران تلاش می‌کنند تا کارخانه‌های تحت مدیریتشان به موسسات خارج از کنترل آنها تبدیل نشوند و به کنترل سرمایه‌داران در نیابند. تولیدات این موسسات در رابطه با نیازهای ضروری خود و دیگر مردم تنظیم می‌شوند و تنها در شهر بوئنوس آیرس ۶۷ مؤسسه تولیدی در پاسخ به نیازهای مردم اجناس تولیدی خود را با قیمت عادلانه و بدون واسطه در بازارهای محلی به مردم عرضه می‌کنند."

مکزیک: در مکزیک نیز کنترل تولید توسط کارگران تجربه شده است. در مقاله جنبش کارگری مکزیک (از سری تحقیقات کانون مدافعان حقوق کارگر) به آن اشاره شده است: "جنبش اشغال کارخانه مبارزه علیه خصوصی‌سازی و عقب افتادن دستمزدها در برخی شرکت‌هاست که منجر به اشغال کارخانه توسط کارگران شده و در برخی از این کارخانه‌ها، کارگران توانستند تولید را به دست بگیرند و کارخانه را خود اداره کنند. مبارزه‌ی کارگران برای "کنترل کارگری" سابقه‌ی طولانی دارد. به عنوان مثال، در اوایل قرن گذشته در نزدیکی شهر مکزیکو، در چند کارخانه‌ی نساجی، کارگران قیام کردند. اینان دهقانانی بودند که به کارگر بدل شده بودند. آنها شوراهای سرخ را تشکیل دادند..."(۳)

امروزه بحث از مدیریت کارگری یکی از بحث‌برانگیزترین مجادلات در درون جنبش عدالت‌خواهانه است. چرا که نمی‌توان تنها منتظر شورش و جابه‌جایی قدرت از دست عده‌ای به دست عده دیگری بود. حتی در بهترین حالات نمونه‌های کشورهای امریکای لاتین گواه این است. اما باید بپذیریم به علت سال‌های طولانی سلطه سرمایه بر فرهنگ و زندگی مردم این کشورها نمی‌توان انتظار معجزه در کوتاه مدت داشت، اما این به معنای برقراری سیستم ریاضت اقتصادی بر مردم نیست.

تا زمانی که صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، سازمان تجارت جهانی و قراردادهای دوگانه‌ی میان دولت‌ها وجود دارد، در زمانی که کل اقتصاد جهان به پول سهام وابسته است، هر گونه تغییری مستلزم عزم راسخ و خودآگاهی طبقاتی کارگران و مردم برای ایجاد تعاونی‌های خودگردان در مقابل این نهادهای وابسته به سرمایه‌داری است.

اسپانیا: در گوشه‌ی دیگری از دنیا، در قاره اروپا، شرکت تعاونی موندراگون در کنار دیگر نمونه‌های دوران معاصر، نمونه‌ای منحصر به فرد است که در راه تحول اقتصادی در زیربنای اجتماعی در دوره سرمایه‌داری گام برداشته است. موندراگون در منطقه باسک اسپانیا که یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تعاونی‌های تولید جهانی است و به عنوان یک نمونه، شاید در مقابل تئوری معروف تاجر قرار می‌گیرد که می‌گفت: "الترناتیو دیگری وجود ندارد". این تجربه نشان می‌دهد که پیشرفت هر کس در کنار پیشرفت همگان امکان‌پذیر است. این تجربه به خوبی نشان می‌دهد که چگونه در یک پروسه تاریخی و عملی مردم می‌آموزند که هر کس می‌تواند به اندازه توانش کار کند و هر کس به اندازه نیازش بهره‌برداری کند تا جامعه به مفهوم برابری برسد.

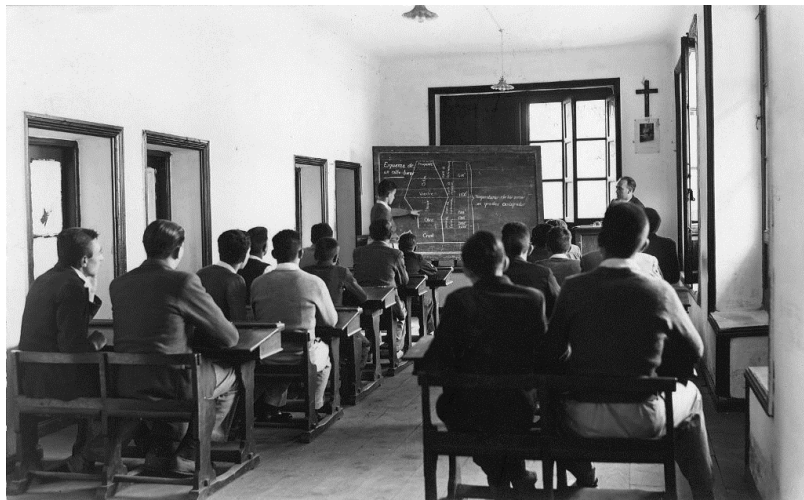
تعاونی موندراگون بزرگترین تعاونی تولید در جهان است که در منطقه باسک اسپانیا قدرت اقتصادی بزرگی است و مجموع فروش آن در سال ۲۰۱۱ بیش از ۱۴ میلیارد یورو بوده است.

یکی از مدیران این مجتمع تولیدی در این باره چنین می‌گوید:

"در تعاونی موندراگون ما ۸۳ هزار کارگر تمام وقت داریم. حدود ۱۵ تا ۲۰ هزار نفر هم کار پاره وقت. بیشتر در فروشگاه‌ها. بنابراین، ما نزدیک به صد هزار نفر کارگر تمام وقت و پاره وقت داریم و ۱۲۰ تعاونی که بزرگ نیستند. اما با هم کار می‌کنند و همکاری نزدیکی بین ما وجود دارد. و در حال حاضر بهترین و بزرگترین شرکت در کشور باسک است. ما از نظر فروش در میان هفت شرکت بزرگ اسپانیا چهارمین هستیم."(۴)

در سایر نقاط دنیا تعاونی‌های بزرگی وجود دارند، اما اکثراً تعاونی‌های مصرف هستند. مثلاً تعاونی بزرگی در انگلستان وجود دارد که حدود صد و ده هزار عضو کارگر دارد، اما فقط یک تعاونی مصرف، یک سوپرمارکت است که برخی از خدمات بانکی و خدمات مراسم تشییع جنازه را انجام می‌دهد. یعنی در واقع مصرف‌کنندگان و مشتریان اعضای تعاونی هستند. اما در موندراگون کارگران، تولیدکنندگان اعضای آن هستند.

ببینیم که این مجتمع بزرگ چگونه شکل گرفت و چگونه کار می‌کند:



شکل‌گیری تعاونی موندراگون

در سال‌های دهه ۱۹۴۰ موندراگون شهری عقب افتاده بود که عملاً هیچ مدرسه‌ای برای کودکان بیش از ۱۲ سال در آن وجود نداشت. اقلیتی کوچک انحصار ثروت و قدرت را در منطقه به دست داشتند در حالی که اکثریت مردم در فقر به سر می‌بردند. رهبران اولیه موندراگون برای غلبه بر این چالش‌ها ساختن یک جایگزین را انتخاب کردند.

خوزه ماریا اریزمندیاریته کشیشی بود که یک رویا داشت. او معتقد به همبستگی جمعی بود. او همچنین اعتقاد داشت که "تولید ثروت در جامعه از طریق توسعه کسب و کار و ایجاد اشتغال انجام می‌شود، اما بهتر است این کار در تعاونی انجام شود." این بخشی از منشور تعاونی موندراگون است که توسط پدر دان خوزه ماریا ایجاد شده است. او رویایش را متوقف نکرد، او باور داشت آموختن مهارت‌های لازم برای ایجاد یک شرکت تعاونی به مردم موندراگون نه تنها کمک می‌کند تا از خودشان حمایت کنند بلکه باعث کمک و حمایت از جامعه می‌شود. پدر خوزه در میان فقر و سرکوب دیکتاتوری فرانکو بعد از دوران جنگ‌های داخلی، آموزش را یکی از وظایف اساسی دانست.

به منظور ارائه مهارت‌های حرفه‌ای به جوانان موندراگون، او از ۱۹۵۰ در مدرسه کارآموزی اتحادیه Cerrajera (کارخانه اصلی موندراگون) شروع به تدریس کرد. به زودی با افزایش تعداد داوطلبان، مدرسه فنی پدرخوزه ماریا خیلی کوچک شد و آنها مدرسه جدیدی در موندراگون افتتاح کردند که عمدتاً صنایع دستی و مهارت‌های صنعتی را به پسران بین چهارده تا شانزده سال آموزش می‌داد. این مدرسه فنی - حرفه‌ای Escuela Politecnica Profesional در باسک و مدرسه پلی تکنیک موندراگون برای رویای اریزمندیاریته خیلی مهم شد و بزرگترین و موفق‌ترین همکاری در پایس واسکو Pais Vasco در پی آن ایجاد شد. (Lezamiz, ۲۰۰۳؛ ویت، ۱۹۹۱)

این مجتمع اقتصادی در طول پنجاه سال گذشته توانسته است به نمونه‌ای بارزی از خودگردانی تولید توسط کارگران در حوزه اقتصادی تبدیل شود. این نهاد هر چند شاید هنوز نتوانسته بسیار گسترده شود ولی در برابر کسانی قد علم کرده که معتقدند در مقابل جامعه سرمایه‌داری آلترناتیو دیگری ممکن نیست. در دوره بحران اقتصادی سال ۲۰۰۸ این نهاد اقتصادی ضربه نخورد چون به بانک‌های سرمایه‌داری وابسته نبود. شاید در نقاط مختلف دنیا این نوع مدیریت، برای بسیاری زمزمه‌ی یک عملکرد بنیادی از نوع دیگری است. این نوع مدیریت از جهات مختلف به مدیریت مرسوم سرمایه‌دارانه برتری دارد، مدیریتی است که سود را تابعی برای بقای انسان می‌کند، مدیریتی که حفظ محیط زیست و فراهم آوردن امکان ادامه‌ی زیست بر روی زمین را هم مد نظر دارد.

در سیستم سرمایه‌داری جهان از ایالات متحده آمریکا گرفته تا اروپا و چین تجارت به گونه‌ای است که جایگاه کارکنان تابعی از بازدهی مالی به سهامداران است. اکثر شرکت‌های آمریکایی متعلق به بخش خصوصی هستند و یک ساختار کنترل مدیریتی سلسله مراتبی برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها و اهداف شرکت‌های بزرگ دارند. تمرکز آنها بر فروش محصولاتشان با هدف افزایش سود، رقابتی باقی ماندن و ارائه نرخ رقابتی بازگشت سود سرمایه‌گذاری به سهامداران‌شان می‌باشند. همان چیزی که در برخی از کشورهای اروپایی رخ می‌دهد. دیگران هنوز هم دنبال برخی از تکنیک‌های تولید سوسیالیستی هستند که در آن دولت صاحب شرکت است و تصمیم‌گیری می‌کند. دولت تصمیم می‌گیرد که چه چیزی برای مردم خوب است، اما تصمیم‌گیری‌هایشان بر مبنای سود است. این دو راه اساسی انجام کسب و کار وجود دارد که به خوبی شناخته شده است، اما راه سومی نیز وجود دارد که می‌تواند نسبت به هر دو آنها انسانی‌تر باشد اما به آن توجه زیادی نشده و در دانشگاه‌ها و در مدارس فنی حرفه‌ای به آن پرداخته نشده است، این سیستم تولید تعاونی است. درحالی که تعاونی‌های کشاورزی در مناطق روستایی وجود دارند و در برخی از شهرهای کوچک تعاونی‌های برق و گاز وجود دارد اما تعاونی‌های تولید، شبیه به شرکت‌های بزرگ، شناخته شده نیستند و موندراگون یکی از آنهاست.

شرکت تعاونی موندراگون در پایس واسکو (Pais Vasco)، منطقه‌ای در شمال اسپانیا در نزدیکی پیرنه آغاز به کار کرد. پنج تن از دانش‌آموزان جوان از مدرسه فنی حرفه‌ای (Escuela Politecnica)، ثوری و رویای اریزمندیاریده را دنبال کردند و اساس مالی آن چیزی را ایجاد کردند که ما امروز به عنوان موندراگون می‌شناسیم. این پنج نفر، برای یک سرمایه‌گذاری جمعی به یکدیگر اعتماد کردند و پس‌اندازهای خود را روی هم گذاشتند. این اولین گام در ایجاد مجتمع موندراگون شد. با این حال، منابع مالی محدود آنها برای شروع چیزی که بیشتر شبیه به یک ماجراجویی بود، کافی نبود. آنها به حمایت مالی بیشتری نیاز داشتند و بار دیگر، پدر خوزه ماریا به نجات آنها آمد.

استراتژی او جذب سرمایه از کل جامعه بود. این اساس فلسفه او بود. آنها از یک سنت بسیار محبوب در اسپانیا برای درگیر کردن جامعه استفاده کردند. آنها سنت باسک ونوس چی کویتا (ir de vinos or el chiquiteo) را انتخاب کردند، به این معنا که هر روز بعد از کار، این پنج نفر به بارها و کافه‌هایی می‌رفتند که در آن پس از یک روز کاری سخت همه دور هم جمع می‌شدند. آنها با روستاییان از ایده خود در مورد ایجاد شرکتی صحبت می‌کردند که نه تنها بر روی ایجاد اشتغال و سود تاکید دارد، بلکه مهم‌تر و بیشتر از همه بر مردم موندراگون تمرکز می‌کند. به متصدیان بار، کارفرمایان و کارگران و... گفتند که قصد دارند مفهوم جدیدی از همکاری به اجرا در آورند، و برای شروع کار

موندراگون که کار خود را با تولید بخاری شروع کرد، اکنون انواع کالاهای مصرفی، کالاهای سرمایه‌ای، قطعات صنعتی، محصولات و سیستم‌های ساخت و ساز، وسایل ورزشی مانند دوچرخه، تجهیزات و اقلام ورزشی کمپینگ، وسایل باغبانی و... را تولید می‌کند و همچنین خدمات مشاوره برای کسب و کار ارائه می‌دهد.

موندراگون در سال ۲۰۱۳ با درآمد کل از بیش از

۱۲ میلیارد به چهارمین گروه مالی صنعتی بزرگ

اسپانیا تبدیل شد.

خود به پولی در قالب وام، احتیاج دارند. این استراتژی نتیجه داد و مردم موندراگون ۱۱ میلیون پزوتا (pesetas) به این پنج نفر قرض دادند. این مقدار پول برای اسپانیای سال ۱۹۵۹ خیلی زیاد بود. بعد از افزایش بودجه، آنها اولین کارخانه خود را باز کردند و الگور (Ulgor) نامیدند. (۵) این موسسه حالا فاگر الکترودامستیک (FAGOR Electrodomesticos) نامیده می‌شود و ۲۵۰۰ کارگر- عضو در آن به مشغول کار می‌باشند و به تولید لوازم خانگی مانند اجاق گاز، یخچال فریزر و لباسشویی و غیره می‌پردازند. آنها شروع به تولید مواد مخصوص اجاق گازها و بخاری کردند. (گیلمن، ۱۹۸۳، ویت، سال ۱۹۹۱، شرکت، ۲۰۰۴)

رویای خوزه ماریا تبدیل به یک واقعیت شد اما نه بدون چالش‌های زیاد، او و پنج شاگردش یاد گرفتند با این چالش‌ها مقابله کنند و بدون صرف نظر کردن از ایده‌هایشان و بدون به خطر انداختن جامعه، ثروت ایجاد کنند. (Lezamiz, 2013)



تحول (تکامل) موندراگون MONDRAGON

تا اوایل ۱۹۶۰، کارخانه الگور (Ulgor)، با سرعتی بسیار پایدار رشد کرد. شرکت‌های جدیدی برای پاسخ‌گویی به نیازهای الگور ایجاد شد. این تعاونی‌های جدید قطعات و اجزایی را تولید می‌کردند که الگور در مونتاژ و تعمیر اجاق‌گاز و بخاری خود مورد استفاده قرار می‌داد. به عنوان مثال، کارخانه کوپراسی (Copreci) برای تولید شیر و سیستم‌های ایمنی برای اجاق‌گازهایی بوجود آمد که الگور برای تولید آن سرمایه‌گذاری کرده بود. تعاونی‌های جدید به عنوان نهادهای وابسته تشکیل می‌شدند و با همان ساختار، سیاست‌ها و مسئولیت‌های الگور عمل می‌کردند. علاوه بر این، آنها می‌توانستند پس از تامین نیازهای کارخانه الگور، محصولاتشان را به سایر مشتریان نیز بفروشند و به این ترتیب فرصت‌های شغلی برای مردمی ایجاد شد که علاقه‌مند بودند به بخشی از یک شرکت تعاونی تبدیل شوند. این گونه بود که الگور بخشی از الارکو (Ularco) شد که مجموعه‌ای از سه تعاونی (تعاونی‌های ماندراگون: الگور، فاگور آراساته، ابزار و ماشین آلات از الگور و کوپراسی بود. (ویت، ۱۹۹۱، مشخصات شرکت، ۲۰۰۴)

صندوق بازنشستگی این تعاونی سرمایه‌ای بالغ بر ۵۰۲۰۵۰۰۰۰ یورو دارد. موسسه مالی این واحد تعاونی در سال ۲۰۱۳ وام‌هایی به ارزش ۱۶۷۰۰۰۰۰۰۰۰۰ به خانواده‌ها و شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخت کرده است. و در آمدی معادل ۱۰۴۰۳۰۰۰۰۰۰ یورو داشته است.

یکی از مشکلاتی که این پنج نفر با آن مواجه بودند رشد سریع تعاونی موندراگون بود. با ایجاد تعاونی‌های بیشتر، مشکل تامین مالی آن تعاونی‌ها نیز بوجود آمد. بنیانگذاران الگور چگونه این مشکل را حل کردند؟ خب، همان طور که آنها هر کار دیگری را انجام دادند، آنها از طریق تعاونی تامین مالی کردند و موسسه مالی کژا لبورال (La Caja Laboral) مردمی تاسیس شد. (ویت، ۱۹۹۱؛ وینر ۱۹۸۷) (۶)

موسسه مالی کژا لبورال نقش بسیار مهمی در حمایت از توسعه تعاونی موندراگون بازی کرد. بدون حمایت مالی ارائه شده توسط کژا لبورال، بسیاری از تعاونی‌ها و کارگران نمی توانستند از موانع به وجود آمده در طول سال‌ها جان سالم به در ببرند. (فرونلیخ، ۱۹۹۸؛ وینر، ۱۹۸۷)

موسسه مالی کژا لبورال تنها برای سود مالی ایجاد نشد، بلکه کانال پس‌انداز مردم در تعاونی‌ها برای اهداف تحقیق و توسعه آن و ایجاد تعاونی‌های دیگر و همچنین محلی برای حساب‌های بانکی کارکنان بود و به ستون فقرات تمام تعاونی‌ها تبدیل شد. داشتن یک موسسه مالی برای خود تعاونی، سبب شد تا تعاونی‌ها به منظور تامین سرمایه جدید به بانک‌های دولتی هیچ وابستگی نداشته باشند. کژا لبورال از آنها تا زمانی مراقبت می‌کند که سرمایه‌گذاری‌شان تبدیل به یک موفقیت شود، حتی اگر این به معنای داشتن نرخ بهره صفر باشد. تعاونی در یک وضعیت مالی خوبی قرار گرفت. (ویت، ۱۹۹۱)

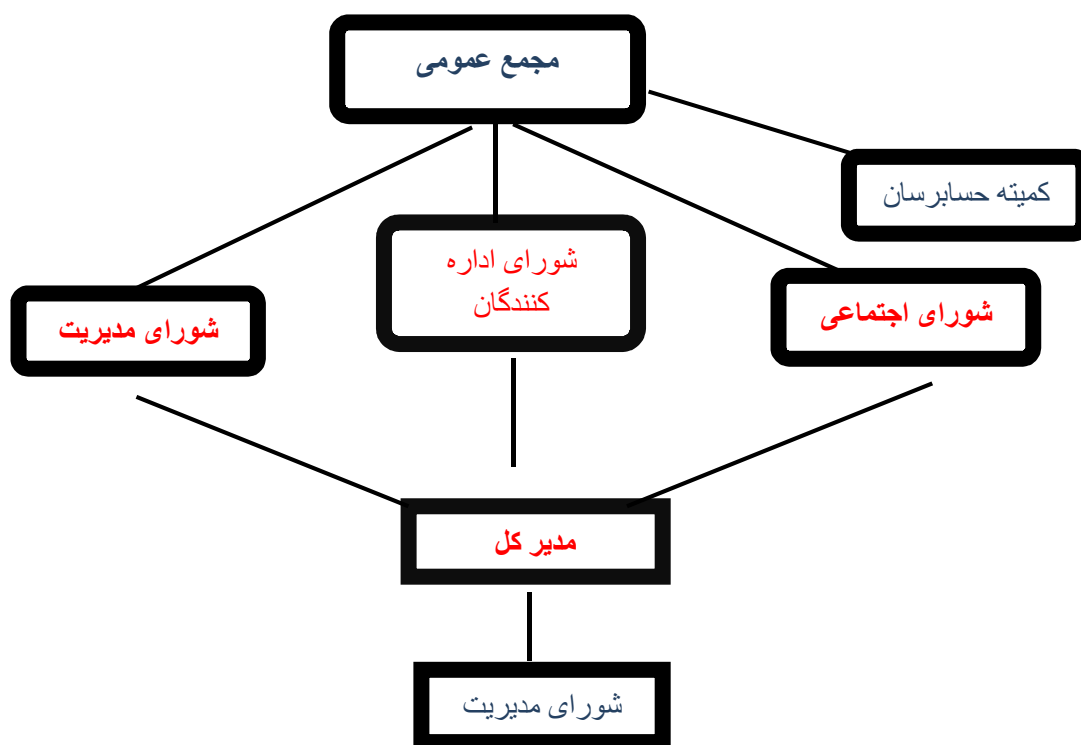
در سال ۱۹۵۸، وزیر کار اسپانیا تمام تعاونی‌ها را از مزایای تامین اجتماعی خارج کرد، که شامل طرح رفاه تامین اجتماعی و بازنشستگی همه کارگران تحت پوشش بود. این قانون جدید ضد فلسفه رفاه اجتماعی خوزه ماریا بود. اکنون آنها می‌بایست راه‌حلی برای مشکل تامین اجتماعی می‌یافتند. آنها تعاونی جدیدی به نام لاگن آرو Lagun-Aro را ایجاد کردند. این موسسه بر اساس ایده مسئولیت شخصی و جامعه اشتراکی است. امروز لاگن آرو Lagun-Aro بیمه درمانی، بیمه معلولیت، بیمه عمر و غیره را برای همه کارگران عضو فراهم می‌کند و در واقع از کارگر-مالکان حمایت اجتماعی می‌کند. امروز ساختار لاگن آرو Lagun-Aro توسط بسیاری از شرکت‌های بزرگ در سراسر جهان مورد مطالعه قرار گرفته است. (ویت ۲۰۰۵، ۱۹۹۱؛ وینر، ۱۹۸۷؛ Lezamiz)



ساختار اداره موندراگون

امروز موندراگان از ۲۱۸ نهاد تشکیل شده است که ۱۵۰ تا از تعاونی‌ها در منطقه‌ی باسک و ۶۸ تعاونی نیز در خارج از باسک واقع شده‌اند. ۴۰ تا از این کارخانه‌ها در خارج از منطقه باسک اسپانیا هستند و ۲۸ تا در سوسیدادس انومیس Sociudades Anonimas که در اسپانیا نیستند. (Lezamiz, ۲۰۰۳؛ شرکت، ۲۰۰۴)

همه تعاونی‌ها بر پایه منحصر به فرد یک ساختار اداره می‌شوند و توسط سیاست‌ها و مسئولیت‌های یکسان کنترل می‌شوند.



این بسیار مهم است که اعضا درک کنند که هر تعاونی دارای همان ساختار است. اینکه چه تعداد از کارگران عضو تعاونی خود هستند، و یا نوع همکاری که در آن دارند مهم نیست. برای آشنایی بیشتر با این ساختار به عنوان مثال واحد فاگور مینی دومیستیکو (-Fagor Mini Domesticos) را در نظر می‌گیریم که ۱۷۶ کارگر عضو دارد.

همه‌ی این ۱۷۶ کارگر- مالک، کسانی هستند که خود در کارخانه کار می‌کنند و در ضمن مالک و سهام‌دار نیز هستند و در مجمع عمومی تعاونی فاگور مینی دامستیکو شرکت دارند. اساسی‌ترین وظیفه مجمع عمومی رای‌گیری در مورد مسائلی است که تعاونی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تمام اعضا نه تنها حق رای دارند بلکه باید به عنوان صاحب یک نهاد اقتصادی تعهد به رای صاحبان تعاونی نیز داشته باشند. اعضا یک بار در سال دور هم جمع شده و به بحث در مورد مسائل پیش آمده در طول سال می‌پردازند. در این زمان، اعضای تمام پروژه‌ها، تغییرات و برنامه ریزی استراتژیک برای سال آینده را تصویب می‌کنند. یکی دیگر از وظایف مجمع عمومی انتخاب و عزل اعضای جمع مشورتی است که شایسته بودنشان توسط همه اعضای مجمع تایید می‌شود.

با گذشت زمان، تعاونی رشد می‌کند، بزرگ و بزرگتر می‌شود، تعداد اعضایش افزایش می‌یابد و حفظ سطح بالایی از مشارکت فعال تمام اعضا در مجمع عمومی بسیار دشوار است. این مشکل است چون شنیدن تمام مسائل، مسائلی که اعضا در تعاونی‌های خود در مجمع عمومی دارند بسیار وقت‌گیر است. برای حل این مشکل، مجمع عمومی رای به تشکیل بخش جدید جمع مشورتی را داد، اعضای هر تعاونی چند تا از نمایندگان شرکت خود را برای عضویت در شورای اجتماعی و در عین حال در جمع مشورتی انتخاب می‌کنند. این نمایندگان اعضا تمام اطلاعات مربوط و لازم برای جلسات را ارائه می‌کنند. اعضا می‌توانند با هم و با اعضای دیگر در مورد مسائل اصلی بحث کنند و تصمیم به دادن رای به حمایت یا رد آن موضوع کنند، این باعث کوتاه شدن زمان صرف شده در نشست سالانه می‌شود و به این ترتیب کل مجمع توانایی بحث در مورد مسائل، طرح نگرانی‌ها و از همه مهمتر برای رای دادن را دارد. (Gorroñoigoitia, unknown; White, 1991)

هنگامی که شما به عضوی از خانواده موندراگون تبدیل شدید، تعهدات خاصی را در مقابل بقیه اعضا دارید. یکی از این تعهدات تبدیل شدن به شرکت کننده فعال در مجمع عمومی است. اینجا جایی است که همه تصمیمات در مورد شرکت‌ها گرفته می‌شود و هر کس حق ابراز نظر در مورد آن چیزهایی را دارد که برای هر یک از کارکنان بهترین است. به دلیل تاثیری که بر زندگی و جوامع شان می‌گذارد، اعضا این مسئولیت را بسیار جدی می‌گیرند. (Gorronoigoitia, Unknown; Lezamiz, 2003)

شورای حسابرسی یا کمیته حسابرسی/بازرسی یک کمیته داخلی متشکل از سه نفر از اعضای منتخب برای یک دوره‌ی چهار ساله است. این کمیته توسط مجمع عمومی انتخاب می‌شوند و باعث می‌شود به شیوه‌ای صحیح تمام نیازهای حسابداری انجام شود. اولین وظیفه آنها مانند هر حسابدار یا شرکت‌های مالی دیگر، مرور تمام درآمدها و هزینه‌های آن سال و مقایسه آنها با گزارش‌های مالی ارائه شده توسط تعاونی است. اگر در گزارش‌های مالی چیزی نیاز به توضیح داشته باشد، آنها را به طور مستقیم با فردی که مسئول این معامله بوده مطرح و این مسئله را حل می‌کنند. علاوه بر ممیزی داخلی، آنها همه مسایل اجرایی هر بخش را مطابق با مشخصات شورای مدیریت و مجمع عمومی رسیدگی می‌کنند. همچنین به عنوان یک الزام از طرف دولت اسپانیا، تعاونی مشمول ممیزی خارجی است که توسط شرکت‌های خصوصی بزرگ مانند مریل لینچ انجام می‌شود. معمولاً گزارش‌های مالی از این اشخاص را می‌توان بدون مشکل مشاهده کرد. این گزارش‌ها در هر تعاونی و یا در وبسایت تعاونی‌ها برای مشاهده عمومی در دسترس همه قرار دارد. (Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005)

یکی دیگر از وظایف مهم این کمیته حصول اطمینان از این است که تمام فعالیت‌های انجام شده در مجمع عمومی با توجه به مقررات انجام می‌شود. به عنوان مثال، این کمیته اطمینان حاصل می‌کند که شمارش همه رای‌ها پس از انتخابات درست به اتمام رسیده باشد. این کمیته شبکه امنی برای مجمع عمومی برای پیگیری اجرای درست تمام تصمیم‌گیری‌هایی است که آنها در جلسات سالانه خود می‌گیرند. موقعیت اعضای کمیته حسابرسی بسیار مهم است و به خوبی مورد احترام و قابل اعتماد کارگر-اعضا هستند و فقط برای این موقعیت انتخاب می‌شوند، و بسیاری از آنها بسته به این که چه میزان ایمان و اعتماد اعضا را دارند، برای چند دوره انتخاب می‌شوند. (Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005)

تمرکز اعضای شورای اجرایی بر روی ارتباط با نمایندگان دولت و مدیریت است. مانند همه مقامات دیگر تعاونی، مجمع عمومی اعضای شورای اجرایی را انتخاب می‌کند. این مهم است که این مقامات درک کنند برای وظایف اضافی که آنها انجام دهند، هیچ پاداش پولی دریافت نمی‌کنند. آنها این کار را به خاطر آن انجام می‌دهند که توسط همکاران خود و دیگر اعضای تعاونی انتخاب می‌شوند و این یک امتیاز است که به بخشی از شورای مدیریت تعاونی تبدیل می‌شوند. هر عضوی مجمع عمومی می‌تواند، عضو شورای مدیریت باشد از یک

کارگر یقه آبی گرفته تا عضوی که دارای مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت است. آنها هیچ درآمد اضافی برای زمان و دانش خود دریافت نمی کنند. (Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005; White, 1991)

همانطور که قبلا اشاره شد، وظایف شورای اجرایی، تمرکز بر ارتباط بین دولت، و مدیریت است، اما این نقش را می توان به دو بخش زیر تقسیم کرد نمایندگی های اجتماعی که در تمام فعالیت های مربوط به اعضای مجمع عمومی متمرکز است. سه وظیفه اصلی برای شورا در این مجموعه وجود دارد.

اول، همه چیز که به حقوق و تعهدات عضو مربوط است، مانند صلاحیت، اطلاعات در مورد جلسات و سطح حقوق از وظایف این شورا است. دوم، آنها مسئول نامزدی و رد اعضای تیم مدیریت، مانند مدیر کل و همه مدیران تعاونی می باشند و در صورت لزوم به آنها مسئولیت های خاص لازم الاجرا توسط مجمع عمومی داده می شود.

ثالثا، هر چیزی که مربوط به فعالیت های کار، نظم و انضباط کارگران عضو باشد نیز در حوزه وظایف آنان است. آنها باید مطمئن شوند هر عضو تعاونی از قوانین و مقررات سیستم تعاونی موندراگون پیروی می کند.

وضعیت اقتصادی یک وظیفه بسیار مهم برای شورای مدیریت است چرا که اینجا جایی است که آنها برنامه و طرح استراتژیک را برای مدیریت تعاونی تدوین می کنند. مجمع عمومی هر سال این طرح ها را تصویب می کند، اما شورا وضعیت اقتصادی شرکت را با توجه به مسائلی که آن را احاطه کرده مطالعه و تلاش می کند تا برنامه استراتژیک خاصی طراحی شود که برای شرکت خوب و بی خطر باشد.

در این زیرمجموعه، شورا در مورد مسائلی که توسط مدیر کل به آنها ارائه و تصمیم گیری می کند. هر ماه آنها تعاونی را تجزیه و تحلیل می کنند تا ببینند که تمام اهداف انتخاب شده توسط مجمع عمومی به درستی انجام شده است. در پایان سال، آنها گزارش مالی را به مجمع عمومی ارائه می کنند.

(Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005; White, 1991)

مجمع عمومی نهاد تصمیم گیری است که تمام وظایف دیگری را بر عهده دارد که در بالا به آنها اشاره نشده است و در قانون گذاری و دسته و سازمانی قرار می گیرند: از برگزاری مجمع تا تجزیه و تحلیل موقعیت هایی که بسیار روشن نیست با استفاده از قوانین و مقررات تعاونی. این مساله که همه از آنچه در تعاونی در جریان است آگاه هستند، مهم ترین عاملی است که سبب ایجاد و حفظ یک رابطه داخلی بین شورای اجتماعی و شورای مدیریت می شود.

از نظر کمیته حسابرسی، بسیار مهم است که مجمع عمومی شورای مدیریت را به درستی انتخاب کند. این اعضا نیاز به تجربه لازم در کسب و کار دارند، اما این نیز مهم است که این شورا از ترکیبی از اعضای تمام گروه های مختلفی باشند تا منافع اعضا کارگر را در نظر گیرند. تشکیل این شورا برای ایجاد یک تعادل در تصمیم گیری در تعاونی است. چون همه اعضا توسط همه کارگران عضو انتخاب می شوند، این ایده دموکراسی صنعتی را زنده نگه می دارد، همه بر این باورند که مردم به نفع کل تعاونی کار می کنند.

وجود شورای اجتماعی در یک تعاونی اجباری نیست. در تعاونی که کمتر از ۱۰۰ عضو دارد با هم بودن و بحث در مورد مسائل روش بسیار اجتماعی و دموکراتیکی بسیار آسانی است. هنگامی که تعاونی رشد می کند و تعداد اعضا به بیش از ۱۰۰ نفر می رسد، پس از آن بسیاری از

تعاونی‌ها یک شورای اجتماعی ایجاد می‌کنند، این طور می‌توان مطمئن شد تمام اعضا به طور یکسان فرصت اظهارنظر خواهند داشت.

(Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005; White, 1991)



شورای اجتماعی دارای چهار وظیفه بسیار مهم زیر است:

- اول، اطلاعات در جریان بین اعضای تعاونی و شورای مدیریت را حفظ می‌کند همه تصمیمات گرفته شده یا پیشنهاد توسط شورای مدیریت (اداره کنندگان) توسط شورای اجتماعی به اعضا منتقل می‌شود. علاوه بر این، این همه مسائل در مجمع عمومی سالانه برای ارائه به اعضا در شورای اجتماعی بحث می‌شود تا تصمیم‌گیری را آسان‌تر و میزان زمان برای رسیدن به یک تصمیم را کوتاه‌تر کند.
- وظیفه دوم کنترل اجتماعی است. شورای اجتماعی تمام اعضای کارگر و همه مقامات منتخب را مطمئن می‌سازد که اطلاعات لازم را دارد که اهداف پیشنهادی مجمع عمومی دنبال می‌کند.
- مشاوره وظیفه بعدی این شورا است که در آن کاربرانی که تجربه بیشتری در برخی از مسائل دارند، با دیگر کاربرانی که سوالی در مورد مسائل دارند، در طول مجمع عمومی به بحث می‌پردازند.
- در نهایت، وظایف مذاکره کارگری. شورای اجتماعی مانند اتحادیه‌های داخلی عمل می‌کند در مورد تمام مسائل مربوط به کار مذاکره می‌کند و سپس آنها را در مجمع عمومی سالانه به بحث می‌گذارد.
- این وظایف شورای اجتماعی است که بیشتر به نفع اعضا تعاونی است، زمان جلسه را کاهش می‌دهد و آگاهی همه اعضا در مورد مسائلی را حفظ می‌کند که در طول مجمع عمومی سالانه به بحث گذاشته می‌شود، به اعضا زمان می‌دهد در باره این مسائل فکر کنند، در صورت لزوم به تحقیق بپردازند، در مورد این مسئله بهتر تعلیم ببینند و بدون عجله رای دهند.

(Gorroñoigoitia, unknown; Lezamiz, 2005; Whyte, 1991)

شورای مدیریت مسئول عملیات اصلی و پایه‌ای تعاونی‌ها، مانند تولید، فروش، و منابع انسانی می‌باشد. رئیس شورای مدیریت (اداره کنندگان) همچنین عضو شورای مدیریت است. اگر چه او یک صدا در تصمیم‌گیری است، اما حق رای ندارد. او وجود دارد تا اطمینان حاصل شود که تمام اهداف و پروژه‌های برنامه‌ریزی شده اجرا شده است. اعضای شورای مدیریت حداقل هر یک ماه یک بار با هم ملاقات می‌کنند و به بحث در مورد تمام مسائل مربوط به تعاونی می‌پردازند و جدول جلسات ویژه خود را که به بحث در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک را

در مجمع عمومی سالانه ارائه می‌کنند. بیشتر مواقع، مجمع عمومی همه پیشنهادهای داده شده توسط شورای مدیریت را تایید می‌کند. وقتی دوره اعضای شورای مدیریت به پایان می‌رسد شورای اداره کنندگان افراد دیگری را برای عضویت در این شورا پیشنهاد می‌کند.

• مدیر کل، عضو منتخب شورای مجمع برای مدیریت تعاونی است. او رئیس شورای مدیریت است و اطمینان حاصل می‌کند تمام اهداف پیشنهادی برای بهره‌وری و با توجه به برنامه انجام می‌شود. مدیر کل، مانند مدیر کل هر شرکتی، مسئول اطلاع رسانی به بقیه است که شورای تعاونی چگونه عمل می‌کند، تمام جنبه‌های تولید را کنترل و تصمیم‌گیری می‌کند. همه مدیران کل خیلی نفوذ دارند زیرا آنها در کار تعاونی حرفه‌ای و متخصص هستند و شوراهای اداره کنندگان آزادی عمل بسیاری در تصمیم‌گیری به مدیر کل می‌دهند. (Gorroñoitia, unknown; Lezamiz, 2005; Whyte, 1991)



چگونگی عضویت در تعاونی

برای عضویت در یک تعاونی، هر عضو باید مبلغ مشخص تعیین شده توسط مجمع عمومی را به تعاونی کمک همیاری کند که مبلغ آن حدود ۱۲ هزار یورو است و عضو جدید می‌تواند در طی یک دوره سی ماه آن را پرداخت کند. این مقدار هزینه ایجاد یک کار جدید با سطح درآمد آن شغل است. این هزینه نه تنها بخشی از سرمایه تعاونی خواهد بود بلکه باعث می‌شود عضو آینده اهمیت نقشش را به عنوان عضو دائم تعاونی موندراگون درک کند. (Gilman, 1983; Gorronogoitia, Unknown; Lezamiz, 2005)

این مهم است که جنبه‌ی نفوذ اجتماعی در موندراگون درک شود. این نفوذ اجتماعی مربوط به پول نیست بلکه در مورد افراد جامعه است، عادلانه و برابر بودن درآمد برای تمام اعضای است که در آن محدوده خاص، کار می‌کنند. به طور کلی، بین بالاترین و پایین‌ترین درآمد یک نسبت ۱ تا ۴.۵ وجود دارد. هرچند امروز در تعاونی موندراگون، رئیس کنگره، دان خوان ماریا اوتاگوی Don Juan Maria Otaegui، درآمدش ۹ برابر بیشتر از کمترین درآمد است که این بالاترین درآمد در موندراگون است. این درحالی است که در شرکت‌های مشابه در ایالات متحده در سال ۱۹۹۶ نسبت بالاترین درآمد به پایین درآمد ۱۱۵ به یک بوده است.

با این حال، پایین ترین درآمد اعضا حدود ۱۲۰۰۰ یورو است که بیشتر از دستمزد همان کار در خارج از موندراگون است. از سوی دیگر، بالاترین درآمد اعضا کمتر از درآمد هم ردیفانشان در شرکت‌های دیگر است. بسیاری از پاداش‌های غیر پولی، مانند دسترسی به آموزش، مراقبت‌های بهداشتی رایگان و امنیت اجتماعی وجود دارد. این مزایای جانبی برای برخی از اعضا مهم‌تر از ایده داشتن یک چک نقد مبلغ بالا است. (Lezamiz, 2005)

تقسیم سود

قوانین اسپانیا مقرراتی در مورد چگونگی تقسیم سود تمام تعاونی‌ها به شرح زیر تهیه کرده است: ۱۰ درصد از سود برای آموزش اختصاص می‌یابد، ۲۰ درصد برای بهبود تعاونی و ۷ درصد را می‌توان در میان اعضا، اگر مایل باشند، توزیع کرد. مجموعه موندراگون باور ندارد به این گونه تقسیم کردن سود به مجموعه‌ی آنها کمک می‌کند. آنها بر این باورند که کمک هر سهامدار به شرکت بیش از این است که فقط سودهایشان را به اشتراک بگذارند. توزیع آنها از سود به شرح زیر است: اولین ۱۰ درصد می‌رود برای امور خیریه، آموزش و پرورش و قانون گذاری. آنها ۴۵ درصد را برای سرمایه‌گذاری و توسعه تعاونی‌ها اختصاص می‌دهند و آخرین ۴۵ درصد بین اعضا توزیع می‌شود. اما این ۴۵ درصد پول باقی مانده در حساب هر عضو در بانک مالی تعاونی نگهداری می‌شود. این پول توسط بانک کزا لیورال به تعاونی برای بهبود کارخانه‌هایش، ایجاد تعاونی‌های دیگر یا هر چیزی که مجمع عمومی لازم بداند، وام داده می‌شود و در عوض، ۷.۵ درصد بهره به این حساب ها پرداخته می‌شود و علاقمندان می‌توانند یک یا دو بار در سال بخشی از آن را از بانک تعاونی خارج کنند. یک عضو بقیه را فقط زمانی می‌تواند برداشت کند که بازنشسته شود یا بخواهد تعاونی موندراگون را ترک کند. این روش شرکت را به گسترش و باز کردن شرکت‌های جدید قادر می‌سازد این روش نه تنها به نفع جامعه، بلکه به نفع کل اقتصاد است.

اجرای چنین اصولی است که سبب می‌شود هر یک از اعضا بتوانند در شرکت سرمایه گذاری کنند، ۲۰ درصد از مقداری که عضو حق عضویت می‌دهد، به صندوق جمعی هر تعاونی می‌رود که در صورت لزوم توسط تعاونی استفاده می‌شود. ۸۰ درصد پول سرمایه می‌شود و بخشی از طرح بازنشستگی عضو را تشکیل می‌دهد. این مقدار نیز سود ۷.۵ درصد دارد که منافع آن طی یک سال جمع آوری می‌شود و این مقدار نیز در صورتی که عضو مایل باشد می‌تواند یک یا دو بار در سال از حسابش خارج کند. (Lezamiz, 2005; Mondragon, 1993)

مایکل یکی از مدیران و اعضای تعاونی در این باره چنین می‌گوید:

چگونه ما سود خالص را به اشتراک می‌گذاریم؟ بر اساس قانونی که اجباری است ۱۰ درصد به صندوق آموزش و پرورش و جامعه می‌رود. که برای کمک به کودکان یا سازمان‌های غیردولتی (ان جی اوها) و یا حمایت از جامعه است. هر تعاونی خودش تعیین می‌کند که چگونه این ۱۰ درصد را هزینه کند. پس از آن، ما ۴۵ درصد دیگر به صندوق سرمایه گذاری و یا ذخیره تعاونی ارسال می‌کنیم. این است که سرمایه‌گذاری در هر یک از تعاونی‌ها در تمام طول سال انجام می‌شود. و ۴۵ درصد دیگر بازده است که به کارگران پرداخت می‌شود. شما به آن می‌گویید سود سهام، ما به آن "بازده" می‌گوییم چون این بازده کار است.

ما این سود سهام به صورت نقدی دریافت نمی‌کنیم بلکه سرمایه‌گذاری می‌کنیم. بنابراین، هر کسی یک سرمایه اولیه دارد و پس از آن، همه این بازده را هم ما بین خودمان به اشتراک می‌گذاریم، من این پول را زمانی دریافت می‌کنم که بازنشسته شوم. اما در عین حال، شرکت من با استفاده از این سرمایه، سرمایه‌گذاری می‌کند، و این یک راه دیگری برای غلبه بر بحران اقتصادی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های موندراگان این است که ۹۰ درصد از سود ما به منظور ایجاد اشتغال سرمایه‌گذاری مجدد می‌شود، چرا که تنها ۱۰ درصد به طور مستقیم به

جامعه می‌رود، و ۴۵ دیگر به تعاونی می‌رود برای سرمایه‌گذاری در محصول جدید و ماشین‌آلات جدید و سپس به همین ترتیب ۴۵ درصد دیگر که پول من است هم در داخل تعاونی‌ها سرمایه‌گذاری می‌شود.

طرح بازنشستگی در تعاونی موندراگون عادلانه است. کارگران ۳۲ درصد از درآمد خود را به صندوق بازنشستگی می‌پردازند و ۶۰ درصد از حقوق و دستمزد نهایی خود را به عنوان حقوق بازنشستگی دریافت خواهند کرد.

اگر کارگری تصمیم بگیرد که کار خود را ترک کند، می‌تواند تا ۳۰ درصد از سود ذخیره شده در صندوق بازنشستگی خود را بگیرد. اگر به هر دلیلی کارگر کار خود را از دست بدهد، برای دوازده ماه ۸۰ درصد از حقوقش را به همراه ۱۰۰ درصد از بیمه‌های اجتماعی و سلامت خود را دریافت می‌کند و تعاونی موظف است در کوتاه‌ترین زمان شغل دیگری برای او در نظر بگیرد. که معمولاً به تعاونی دیگری منتقل خواهد شد. اگر در شغل جدید دستمزد کمتر از شغل سابق او باشد صندوق بیکاری این مابه‌التفاوت را می‌پردازد.

در طول رکود اقتصادی جهان از اوایل ۱۹۸۰، در منطقه باسک ۱۵۰ هزار شغل از دست رفت. در همان زمان، مجتمع تعاونی موندراگون ۴۲۰۰ شغل ایجاد شد. مایکل لیزامیز (Mikel Lezamiz) که یکی از مدیران این تعاونی است، در این مصاحبه‌ای با امی گودمن در مورد راه‌های مقابله با بحران اقتصادی چنین می‌گوید:

"ما هرگز در طی این ۵۶ سال هیچ عضوی از موندراگون را اخراج نکردیم، چرا که قبل از بیکار شدن، ما کارگران را به تعاونی‌های دیگر منتقل می‌کنیم. در سال‌های ۹۳-۹۲-۹۱ که یک بحران بسیار شدید بود، از آن لحظه تا به حال به منظور غلبه بر بحران اقتصادی، ما بیش از ۲۰۰۰ نفر را به تعاونی‌های دیگر منتقل کردیم و پس از آن، از سال ۱۹۹۴، ما شروع به رشد کردیم، و در حال حاضر ما بیش از پیش رشد کردیم.

برای ما، اسپانیا اولین بازار نیست. اروپا بازار ماست. ۷۰ درصد از محصولات ما به سراسر جهان صادر می‌شود. ما به ۱۵۰ کشور مختلف صادرات داریم و اولین بازار خارجی برای ما، اروپا است. برای ما اسپانیا هم مهم است. اما من فکر می‌کنم که سایر کمپانی‌ها هم فکر می‌کنند که ما خوب کار می‌کنیم. چرا که ما باهم کار می‌کنیم. این مهم‌ترین خصیصه‌ی موندراگون است که این ۱۲۰ تعاونی بزرگ و کوچک با هم کار می‌کنند، و هنگامی که ما یک گروه یا یک شرکت راه‌اندازی می‌کنیم مردم از یکی تعاونی به تعاونی‌های دیگر می‌روند و همچنین پول و نوآوری از یکی به تعاونی‌های دیگر منتقل می‌شود، و این برای غلبه بر بحران اقتصادی بسیار مهم است. به دلیل همین انتقال نقدینگی از یک شرکت به شرکت دیگر است که بسیاری از شرکت‌های کوچک نیز به خوبی می‌توانند در سراسر جهان با شرکت‌های مشابه رقابت داشته باشند و به همین دلیل است که مقدار صادرات ما بسیار بالا است و ما خیلی بهتر از دیگران توانسته‌ایم بر بحران غلبه کنیم."

وی در ادامه صحبت‌هایش به اهمیت همکاری و ارتباط میان تعاونی‌ها به عنوان عاملی برای مقابله با بحران اقتصادی اشاره می‌کند و می‌گوید:

دیروز ۴۳۰ مدیران موندراگون در یک کنگره سالانه، از آینده و چالش‌های پیش رو در سال آینده صحبت کردند. ما معتقدیم، که به دلیل این بین‌همکاری، ارتباط تعاونی غلبه بر بحران اقتصادی امکان‌پذیر است، چرا که اگر یک تعاونی دچار برخی از مشکلات شود بقیه به آن کمک خواهند کرد. به عنوان مثال، در بخش لوازم خانگی، شرکت فاگور، در حال حاضر مبتلا به یک مشکل بزرگ است زیرا کمبود ساخت و ساز در اسپانیا و در اروپا نیز، به دلیل بحران اقتصادی، سبب کاهش فروششان شده است. این شرکت واحد فروش و تعمیرش را یکی کرده است. در واقع فاگور که از این بحران اقتصادی رنج می‌برد، برخی از این کارگزارانش را به تعاونی دیگر که مشغول کارند منتقل می‌کند."

انتقال نقدینگی از یک تعاونی به تعاونی دیگر نیز یکی از راه های مقابله با بحران اقتصادی است که بسیار موفق بوده است.

در دنیای سرمایه‌داری رقابت آزاد، در دوره جهانی سازی سرمایه، وارد شدن به بازار رقابت برای موندراگون آسان نیست. یکی از بزرگترین دلایل موفقیت موندراگون تولید محصولاتی با کیفیت است که قادر به رقابت با کالاهای سایر شرکت های بزرگ است. این مساله با تاکید بر آموزش و استفاده از فن‌آوری‌های روز ممکن شده است.

مایکل لیزامیز در این باره چنین می گوید: "مردم به دلیل کیفیت و قیمت و خدمات خوب است که محصولات موندراگون را می‌خرند. ما آموزش دیده‌ایم که همیشه کالایی خوب و با کیفیت تولید کنیم با مناسب‌ترین قیمت. این نکته به همه اجازه می‌دهد که کالایی خوب را برای خود بخرند. پس ما باید خدمات خوبی هم ارائه دهیم.

... در واقع ما در این لحظه ۱۴ مرکز تحقیق و توسعه به منظور کمک به بخش‌های مختلفی داریم که در حال تولید محصولات مختلف ماست. نوآوری برای ما ارزش بسیار مهمی است که امروزه این مساله بیش از پیش برای سودآوری اهمیت دارد. ما این نظر را همیشه داشته‌ایم که آموزش برای مردم بسیار مهم است. پس از آموزش، نوآوری بسیار مهم است.

مسئولیت اجتماعی ارزش دیگری است و همکاری و همبستگی با جامعه بسیار، بسیار مهم است. اما نوآوری، یکی از ویژگی‌های بسیار مهم در داخل موندراگون است. از اولین ایده‌های پدر آریزمیندیاریتا ایجاد مرکز تحقیقات به منظور کمک به بی‌نیاز شدن به فن‌آوری آمریکایی، آلمانی یا ژاپنی بود. اگر ما چنین مرکزی می‌داشتیم می‌توانستیم مستقل باشیم از فن‌آوری‌های متفاوت موجود. به این دلیل آنها شروع کردند به خرید بهترین‌ها و خرید حق تولید. به عنوان مثال در این زمان ما ۷۱۶ اختراع ثبت شده داریم. که به ما امکان می‌دهد که از سایر شرکت‌های بزرگ صنعتی در شهرها و کشورهای دیگر مستقل باشیم. بنابراین نوآوری بسیار مهم است."

نوآوری در فن‌آوری است که از طریق واحد D & R تولید می‌شود.
۱۵ مرکز فن‌آوری نقش اساسی در توسعه بخش‌های مختلف موندراگون دارند. در سال ۲۰۰۹ این بخش ۷۴۲ نفر را در استخدام داشت و بودجه ای معادل ۵۳.۷۰۰.۰۰۰ یورو که در سال ۲۰۱۳ به ۱۷۰۰ نفر و میزان سرمایه ای بالغ بر ۱۳۶ میلیون یورو افزایش یافت که ۸۰.۵ درصد ارزش افزوده تولید کرده است.

موندراگون کارش را با تاسیس یک مدرسه فنی حرفه‌ای آغاز کرد. این مساله نشان می‌دهد که پرورش نیروهای فنی کارآمد و آموزش آنها چه اهمیتی دارد. این آموزش‌ها در طول زمان پیشرفت کرده به طوری که در حال حاضر برنامه‌های مدیریتی پیشرفته مانند (MBA) نیز در دانشگاه‌های موندراگون تدریس می‌شود. اما به واقع فقط دانش صرف نبوده که این موفقیت را امکان‌پذیر کرده است. روحیه تعاون و همکاری عامل بسیار مهمی است که در جریان کار بوجود می‌آید. مایکل در این باره چنین می‌گوید:

"ما چیز جداگانه‌ای به معنای آموزش تعاون نداریم. ما فقط در سطح دانشکده مهندسی، رشته تعاون را داریم. اما در دبستان، راهنمایی و دبیرستان ما درسی تحت عنوان تعاون نداریم. اما سعی می‌کنیم که ارزش همکاری را به فرزندانمان بیاموزیم و این تنها دانش صرف نیست. به عنوان مثال ما با هم کار می‌کنیم و در عمل با مشارکت بیش از پیش استقلال را به آنها می‌آموزیم. به عنوان مثال دانشجویان عضوی از دانشگاه هستند. نه فقط کارگر و نه فقط معلم، آنها پرسنل تعاونی هستند، آنها عضو تعاونی هستند و مجبورند در گروه کار کنند. به این ترتیب ارزش تعاونی و همکاری هر روز برای هر دانشجو در عمل آموخته می‌شود."

در حال حاضر این مجتمع تولیدی ۷۷ کارخانه در خارج از باسک دارد. عمدتاً در فرانسه و اروپا. همچنین در ایالات متحده، مکزیک یا چین و هند. اما به گفته مایکل: "این شرکت‌ها و کارخانه‌ها تعاونی نیستند. بسیاری از کارگانشان عضو نیستند تنها کارکنان شرکت هستند. ما برنامه‌ای داریم که دو سال قبل از بحران اقتصادی شروع شد. ما به عنوان طرح آزمایشی آن را شروع کردیم. در لهستان و مکزیک و یکی هم در برزیل. با اتحادیه‌های کارگری و کارگران صحبت کردیم، با کارگران یقه آبی و یقه سفید و همچنین با ادارات کل، که به آنها امکان مشارکت در اموال شرکت و سود را بدهند. اما به دلیل بحران اقتصادی، و چون این یک فرایند است فرایندی طولانی که حداقل ۵ سال طول می‌کشد و مسایل دیگر، پس از دو سال این طرح متوقف شد. در حال حاضر ما فقط در اسپانیا و باسک این تعاونی‌ها را داریم."

تعاونی موندراگون در زمانی تاسیس شد که تمامی اتحادیه‌ها و تشکل‌های کارگری ممنوع بودند. شاید بتوان تشکیل تعاونی را پاسخی به این ممنوعیت دانست. اما در حال حاضر اتحادیه و سندیکاها وجود دارند، باید به تعامل این واحد بزرگ تولیدی با این نهادها نیز توجه شود. در واقع به دلیل این که در این تعاونی، کارگران در مجمع عمومی همه‌ی تصمیم‌های مهم را می‌گیرند، تصمیم‌هایی در مورد افزایش یا کاهش دستمزدها و سایر مواردی که به کارگران مربوط می‌شود، در عمل این تشکل‌های کارگری دوران سرمایه‌داری بی‌اثر می‌شوند.

اما به دلیل این که واحدهایی که خارج از باسک هستند به شکل تعاونی اداره نمی‌شوند، اتحادیه‌های کارگری در این واحدها فعال هستند. یکی از مدیران موندراگون در این باره چنین می‌گوید:

"اما در خارج از کشور، ما با اتحادیه‌های کارگری صحبت می‌کنیم، چون ما با هم هستیم و با هم کار می‌کنیم. از این جنبه اتحادیه‌های کارگری بسیار مهم هستند. آنچه که برای کارگران و اتحادیه‌های بسیار مهم است شفافیت است. اگر به طور مرتب همه چیز را در مورد شرکت، استراتژی آن و سایر مسایل، به کارگران گزارش دهیم، این بهترین راه برای یک‌پارچه‌سازی و ایجاد انگیزه برای همه کارگران و اتحادیه‌های کارگری است."

در تجربه‌ی دیگری از همکاری با این اتحادیه‌ها چند سال قبل موندراگون اعلام کرد که با اتحادیه کارگران فولاد برای توسعه تعاونی‌های کارگری در بخش تولید در ایالات متحده پروژه‌ای را آغاز کرد. به گفته دست‌اندرکاران موندراگون این طرح به آرامی پیش می‌رود. زیرا نیاز به تغییر فرهنگ وجود دارد. فرایندی که شاید سال‌ها طول بکشد.



چشم انداز آینده

موندراگون رویای خوزه ماریا برای ایجاد یک تعاونی بود او قدرت تصمیم‌گیری را برای کارگران می‌خواست نه وابسته بودن به یک سرمایه‌دار را. امروز، شرکت تعاونی موندراگون یکی از بزرگترین تعاونی‌ها در سراسر جهان است که با همکاری تمام جامعه موفق شده است. تعاونی‌ای که مردم در آن به خوبی زندگی می‌کنند و هیچ کس کار خود را از دست نمی‌دهد به بیان دیگر امنیت شغلی دارند..

ساختار منحصر به فرد موندراگون که این شکل پیچیده را از بقیه جدا می‌کند، مقررات یکسان برای همه تعاونی‌هایی است که متعلق به موندراگون هستند، بدون در نظر گرفتن تعداد کارگر عضو.

به نظر می‌رسد که موندراگن آینده بسیار روشنی برای اعضا و جوامع خود دارد، آنها از به اشتراک گذاشتن تجربه خود با بقیه جهان نمی‌ترسند. آموزه‌هایشان را برای هر کسی ارائه می‌دهند که می‌خواهد گوش دهد، و برای شنیدن ایده‌های جدید در مورد چگونگی انجام تجارت و کسب و کار آماده هستند. گاهی اوقات این خیلی مهم است که درک شود کارگران بسیار مهم‌تر از میلیاردها دلار سود هستند. (۷)

یکی از مدیران موندراگون می‌گوید: "در قرن ۲۱ که هر کس امکان دسترسی به دانش را دارد، بسیاری از کارگران کشورها دیگر بی‌سواد نیستند. بنابراین بسیاری از اطلاعات، آموزش‌ها، سیستم‌های مدیریتی باید مشارکتی تر و دموکراتیک‌تر از قبل باشد. زیرا هر کس چیزهایی می‌داند و هر کس می‌تواند مشارکت داشته باشد و این برای همه بهتر است. و در این مورد ما فکر می‌کنیم اگر هر کس بتواند برای خود تصمیم بگیرد این برای آنها و برای جامعه بهتر است. چرا که هدف فقط حل فصل مشکل خود من نیست. من باید به توسعه جامعه هم بیاندیشم به ایجاد ثروت در جامعه.

ماموریت ما برای کسب درآمد نیست. ماموریت ما این است که در برای جامعه ثروت ایجاد کنیم. چگونه؟ از طریق ایجاد شغل. این هدف ماست. ما فکر می‌کنیم که دموکراسی بهتر است اگر همه فرصت مشارکت داشته باشند. در تلاش برای همبستگی و بودن با هم، می‌توان جامعه را توسعه داد. ما فکر می‌کنیم که این راه بسیار انسانی‌تر است. ما فکر می‌کنیم در آینده، در این قرن ۲۱ باید در همه چیز، همه‌ی امور باید امکان مشارکت همه (۹۹ درصدی‌ها) فراهم باشد. نه این که یک نفر یا ۱۰ نفر تصمیم‌گیری کنند و دیگران، پشت این تصمیم کار را ادامه دهند."

زیرنویس‌ها

^۱- <http://peykarandeesh.org/article/Fabricas-Ocupadas-Bahram-ghadimi.html>

^۲- <http://rahaii.weebly.com/1580160615761588-170515741608166215851575157817401608160715751740->

[1705157515851711158515751606-15761740170515751585-15831585-15701605158517401705157.html](http://www.kanoonm.com/405)

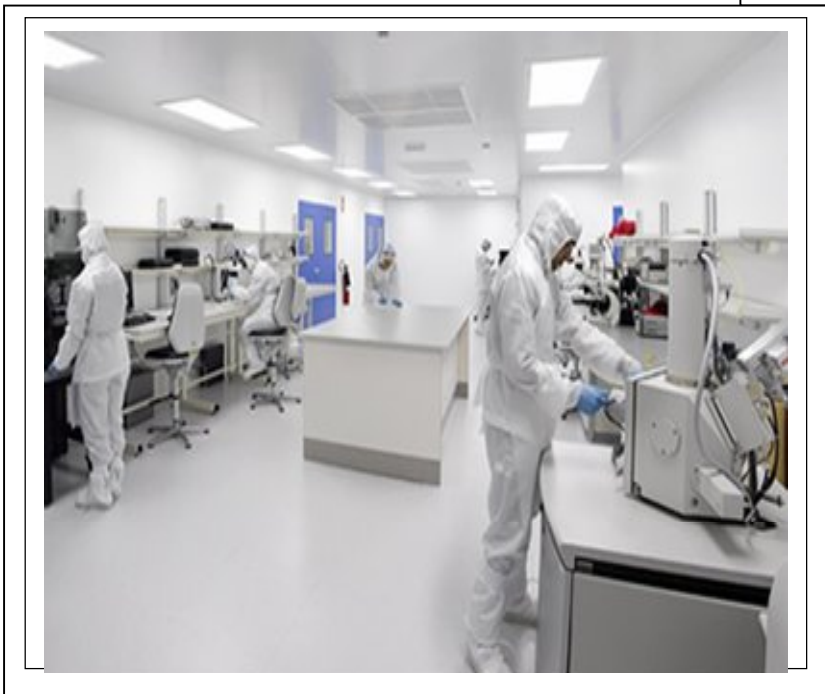
^۳- <http://www.kanoonm.com/405>

^۴- امی گودمن، سازمان دیده بان دموکراسی، مصاحبه با مایکل لیزامیز (Mikel Lezamiz) مدیر تعاونی موندراگون (Mondragon)، سال ۲۰۱۲

^۵- نام آنها اوستورو Usatorre، لارنگا Larrañaga، گورونوجیتا Gorroñoitita، اورمیچا Ormaechea، و اورتوبای Ortubay بود با استفاده از حروف اول نامشان اسم اولین تعاونی را الگور (Ulgor) رانام گذاری کردند

^۶- گروه مدیریت بیتون (Betton) سونیا رولان مشاور دانشکده جان بتون

<http://www.solidarityeconomy.net/2010/02/28/cooperative-payment-solidarity-means-a-prevailing-wage-or-better/>



اصول اساسی تعاونی موندراگون

اصول اساسی موندراگون تعاونی در اولین کنگره تعاونی در ماه اکتبر سال ۱۹۸۷ تأیید شد و شامل مجموعه ای از ایده‌هایی است که در طول بیش از ۳۰ سال فعالیت به عنوان یک تعاونی کسب شده و به شکل زیر خلاصه شده است:

پذیرش باز

تعاونی موندراگون به روی تمام مردان و زنانی باز است که بدون هیچ نوع تبعیض این اصول اساسی را می پذیرند.

سازمان دموکراتیک

برابری اساسی کارگر - اعضا از نظر حقوقی وجود دارد به رسمیت شناخته می‌شود که به معنی پذیرش سازماندهی دموکراتیک بر اساس حق حاکمیت مجمع عمومی، انتخابی بودن نهادهای حاکم و همکاری با نهادهای مدیریتی است.

حاکمیت کار

کار عامل اصلی برای تغییر طبیعت، جامعه و انسان است. به عنوان یک نتیجه، استخدام سیستماتیک کارگران حقوق بگیر کنار گذاشته شده است، حق حاکمیت کامل به کار تعلق دارد، کارثروت ایجاد می کند و اراده‌ای برای گسترش گزینه های شغلی موجود برای تمام اعضای جامعه وجود دارد.

ابزار کار و تبعیت طبیعی سرمایه

سرمایه به عنوان ابزاری محسوب می شود که به کار وابسته است، که برای توسعه کسب و کار لازم است. بنابراین آن را به عنوان ارزش منصفانه و مناسب پاداش درک کرد که محدود است و به طور مستقیم با سود به دست آمده در ارتباط نیست و تابعی است در دسترس برای تداوم و توسعه تعاونی.

مدیریت مشارکتی

توسعه پایدار از خود مدیریتی و در نتیجه، مشارکت اعضا در حوزه مدیریت شرکت که به نوبه خود، نیاز به توسعه مکانیسم های مناسب برای مشارکت، اطلاعات شفاف، مشاوره و مذاکره، استفاده از برنامه های آموزشی و ارتقاء داخلی دارد.

هماهنگی در پرداخت

پرداخت کافی و منصفانه برای کار به عنوان یک اصل اساسی مدیریتی تعاونی، بر اساس حرفه دائمی برای ارتقاء دسته جمعی تعاونی به میزان کافی و مطابق با امکانات واقعی تعاونی که در سطح داخلی، خارجی و است.

همکاری داخلی

استفاده خاص از همبستگی و همچنین به عنوان یک نیاز برای بهره وری کسب و کار، اصل همکاری داخلی باید آشکار شده باشد: بین افراد در درون تعاونی، بین زیر گروه‌ها و بین تجربه تعاونی موندراگون و سازمان های تعاونی باسک، و همکاری جنبش تعاونی‌ها در اسپانیا، اروپا و سایر نقاط جهان.

تحول اجتماعی

تمایل به اطمینان تحول اجتماعی عادلانه با مردم دیگر با قرار گرفتن در یک روند گسترش‌یابنده کمک می کند که نسبت به بازسازی اقتصادی و اجتماعی جامعه خود و بازسازی اجتماعی عادلانه تر و آزادتر باسک آزادتر دخالت بیشتری داشته باشیم.

جهان شمولی

همبستگی خود را با تمام کسانی اعلام می کنیم که برای دموکراسی اقتصادی در منطقه از اقتصاد اجتماعی با اتخاذ اهداف صلح، عدالت و توسعه که ذاتی به جنبش بین‌المللی تعاونی کار می کنند.

آموزش و پرورش

برای ترویج استقرار اصول بیان شده در بالا، نیروی انسانی در کنار منابع کافی مالی برای تعاونی ، و آموزش و پرورش حرفه ای جوانان ضروری است.



گردش مالی موندراگون در بخش‌های مختلف

گردش مالی موندراگون در کالاهای سرمایه ای ۹۷۶ میلیون یورو در سال ۲۰۰۹ بوده است. تولید ورق‌های فلزی یکی از فعالیت‌های آن در این زمینه است که برای تولید ابزار و ماشین‌آلات، ماشین‌آلات بسته‌بندی، ماشین‌آلات برای اتوماسیون فرایند مونتاژ و چوب، لودر، ترانسفورماتور الکتریکی، تجهیزات یکپارچه برای صنعت غذا، سردخانه‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد. به طور خاص با تمرکز بر بخش خودرو، شرکت همچنین تولید کننده طیف گسترده ای از قالب، قالب و قالب برای ریخته‌گری آهن و آلومینیوم و تولید ماشین‌آلات برای بخش ریخته‌گری است.

در بخش قطعات صنعتی، موندراگون گردش مالی ۱.۵ میلیارد یورو در سال ۲۰۰۹ داشته که خدماتی در زمینه طراحی و توسعه صنعتی و تامین قطعات ارائه می‌دهد. قطعاتی مانند ترمز، اکسل، موتورهای حرفه ای، رینگ چرخ، و دیگر قطعات خودروهای داخلی و خارجی. همچنین تولید قطعات برای تولید کنندگان لوازم خانگی و الکترونیک و لوازم جانبی برای تصفیه نفت و گاز، پتروشیمی و تولید برق، هادی‌های الکتریکی مانند مس و آلومینیوم، و قطعات نوار نقاله.

در بخش ساخت و ساز، گردش مالی موندراگون بالغ بر ۹۷۴ میلیون یورو در سال ۲۰۰۹ بوده است. موندراگون ساختمان‌ها و پروژه‌های مهم زیرساختی را اجرا کرده است. طراحی و ساخت سازه‌های فلزی بزرگ، چوب و روکش شده و سازه‌های پیش ساخته بتنی، تامین قطعات پلیمری پیش ساخته و همچنین ماشین‌آلات ساختمانی و همچنین تولید آسانسور و... از جمله حوزه‌هایی است که موندراگون در آن فعال است.

در تجارت و خدمات گردش مالی شرکت بالغ بر ۲۴۸ میلیون یورو در سال ۲۰۰۸ بوده است. از جمله خدماتی که ارائه می‌دهد مشاوره کسب و کار، معماری و مهندسی، مشاوره املاک، طراحی و نوآوری، مهندسی سیستم‌های الکترومکانیکی و مهندسی لجستیکی و خدمات گرافیکی و... است

در سال ۲۰۱۳، حدود ۷۱.۱ درصد از حجم معاملات این تعاونی از فروش بین‌المللی بود. فروش ناشی از صادرات محصولات به خارج از کشور و تولید شده در ۱۲۲ شرکت‌های تابعه واقع در چندین کشور مختلف: چین، فرانسه، لهستان، جمهوری چک، مکزیک، برزیل، آلمان، ایتالیا، بریتانیا، رومانی، ایالات متحده، ترکیه، پرتغال، اسلواکی، هند، تایلند و مراکش.

در سال ۲۰۱۲، موندراگون ۱۱ شرکت جدید در خارج از کشور افتتاح کرد که در مجموع ۱۴ هزار نفر در آن مشغول به کارند.

فروشگاه‌های زنجیره‌ای آن در اسپانیا و جنوب فرانسه مشغول به کارند. علاوه بر سوپرمارکت‌ها، ۱۵۵ آژانس مسافرتی، ۶۳ ایستگاه، ۳۹ فروشگاه انجمن ورزشی و ۲۲۱ فروشگاه عطر در اسپانیا دارد و در جنوب فرانسه دارای ۴ فروشگاه بزرگ، ۱۶ سوپرمارکت، ۱۷ ایستگاه و ۴ فروشگاه عطر است.

این تعاونی در تهیه و ارسال غذا به منزل، تمیز کردن منازل نیز فعال است و همچنین واحدهایی که خدمات بهداشتی ارائه می‌دهند.