

# MONDRAGÓN

## Bölüm 1:

### Misyon

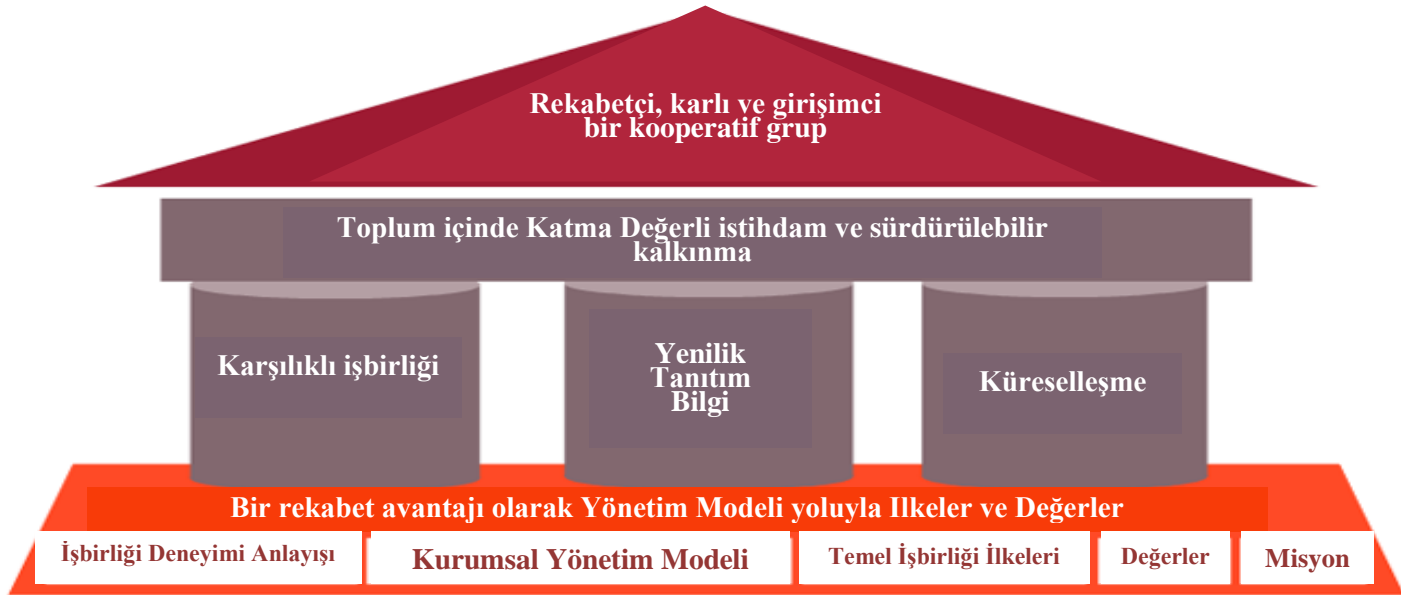
MONDRAGON, Bask Ülkesinde derin kültürel köklerle özerk ve bağımsız kooperatifler tarafından entegre edilmiş, insanlar için ve insanlar tarafından ve Kooperatif Deneyimimizin Temel Prensiplerinden esinlenerek yaratılan, iş temelli bir sosyo-ekonomik girişimdir. Mondragon,

- Dayanışmaya kesin bağlılığa dayanan ve organizasyon ve yönetim için demokratik yöntemler kullanan;
- Yönetimde, şirketlerinin karları ve mülkiyetinde, sosyal, ticari ve kişisel gelişmeyi bir araya getiren ortak bir proje geliştirmede insanların katılımını ve müdahalesini teşvik eden;
- İnsan ve teknolojik becerileri geliştirerek eğitimi ve yeniliği teşvik eden;
- Şirketlere piyasa lideri haline gelmede yardımcı olmayı ve işbirliğini geliştirmeyi amaçlayan kendi yönetim modelini uygulayan,

iş geliştirme ve, tercihen kooperatif, istihdam yaratmak suretiyle toplumda zenginlik üretmek için çevreye, rekabetçi gelişime ve müşteri memnuniyetine kesin olarak bağlıdır.

### Vizyon

Küresel bir bağlamda karlı, rekabetçi ve girişimci bir iş grubu oluşturan; deneyim, bilgi, yenilikçilik, karşılıklı işbirliği, stratejik ortaklıklar, yeteneği çekme, teşvik etme ve üretme konularına dayanarak piyasaya entegre çözümler sunarak başarılı bir sosyo-iş modeli uygulayan; ve topluma katma değerli istihdam ve sürdürülebilir gelişme sağlamak için yeterli kaynaklar üreten kooperatif bir kimlikle bağlı olmak istiyoruz.



### Değerler

- İşbirliği: Sahipler ve önderler

- Katılım: Yönetime bağlılık
- Sosyal Sorumluluk: Servetin adil dağılımı
- Yenilik: Sürekli yenilenme.

(Kaynak: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/mission-vision-and-values/>, 8 Aralık 2016'da indirilmiştir)

## **Bölüm 2:**

### **10 Temel İlke**

#### 1. Açık kabul

Mondragon Kooperatif Deneyimi, bu Temel İlkeleri herhangi bir ayırım yapmaksızın kabul eden tüm erkek ve kadınlara açıktır.

#### 2. Demokratik organizasyon

Olma, sahip olma ve bilme haklarına dayanarak, işçi üyelerinin temel eşitliği, Genel Kurulun egemenliğine dayanarak demokratik bir şekilde organize edilen bir şirketin kabul edilmesini, yönetim organlarının seçilmesini ve idari organlar ile birlikte çalışılmasını gerektirir.

#### 3. Emek egemenliği

Emek, doğanın, toplumun ve insanın kendilerini dönüştürmelerindeki ana faktördür. Sonuç olarak, maaşlı işçilerin sistematik olarak işe alınması terk edilmiş, tam egemenlik emeğe bağlanmış, oluşturulan servet sağlanan emeğe göre dağıtılmış ve iş seçeneklerini toplumun tüm üyelerine sunmak için bir istek olmuştur.

#### 4. Sermayenin araçsal ve alt doğası

Sermaye, iş geliştirme için gerekli olan emeğin alt ögesi olarak düşünülür. Dolayısıyla, elde edilen kârlarla doğrudan bağlantılı olmayan ve sınırlı olan ve kooperatifin sürekliliğine ve gelişimine bağlı olarak adil ve uygun ücretlendirmeye layık olduğu anlaşılmaktadır.

#### 5. Katılımcı yönetim

Katılım için yeterli mekanizmaların geliştirilmesini, şeffaf bilgi, danışma ve müzakere, içeriden terfi ve eğitim planlarının uygulanmasını gerektiren şirket yönetimi alanında özyönetimin, dolayısıyla, üye katılımının istikrarlı gelişimi.

#### 6. Ödeme dayanışması

İç, dış ve MCC seviyesinde adil ve kooperatifin gerçek olanaklarına uygun olarak yeterli kolektif sosyal tanıtım için kalıcı mesleğe dayalı, yönetiminin bir temel ilkesi olarak, iş için yeterli ve adil ücret.

#### 7. Karşılıklı işbirliği

Dayanışmanın özel uygulaması ve iş verimliliğinin bir gerekliliği olarak Karşılıklı İşbirliği İlkesi açık olmalıdır: bireysel kooperatifler arasında, alt gruplar arasında ve Mondragón kooperatif deneyimi ve

Bask kooperatif örgütleri arasında, ve İspanya, Avrupa ve dünyanın geri kalanında kooperatif hareketler

## 8. Sosyal dönüşüm

Ekonomik ve sosyal yeniden yapılandırmalarına ve daha özgür, daha adil ve daha özenli bir Bask toplumu oluşturulmasına yardımcı olan bir genişleme sürecine dahil edilmek suretiyle diğer insanlarla adil bir toplumsal dönüşüm sağlama istekliliği.

## 9. Evrensellik

Uluslararası İşbirliği Hareketi'ne özgü Barış, Adalet ve Kalkınma hedeflerini benimseyerek Sosyal Ekonomi alanında ekonomik demokrasi için çalışan herkesle dayanışması.

## 10. Eğitim

Yukarıda belirtilen ilkelerin kurulmasını teşvik etmek için, kooperatif, mesleki ve gençlik eğitimi için yeterli insani ve mali kaynak ayırmak önemlidir.

(Kaynak: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/co-operative-experience/our-principles/>, 8 Aralık 2016 tarihinde indirilmiştir)

## **Bölüm 3:**

İş yaratma yoluyla insanların gelişmesine ve toplum için servet üretmeye yardımcı olmayı taahhüt ediyoruz.

MONDRAGON'da üstlendiğimiz taahhütler, bizi öne çıkaran yönlerde başlangıç noktalarını oluşturmaktadır. Bunlar, açıkça iş yaratma, işçilerimizin kişisel ve mesleki gelişimi ve sosyal çevremizi geliştirme taahhüdü için olan sorumluluğumuzdur.

## **TAAHHÜTLER...**

### **... İŞÇİLERE**

#### **01. İnsan gelişimi**

Kapsamlı insan gelişimi, bizim amacımızdır; eğitim, şeffaflık ve katılımı savunuyoruz. Eğitim, başarımızın anahtarlarından biridir. Kooperatifler Arası Eğitim ve Tanıtım Fonu'muz üye eğitimi teşvik etmeyi ve araştırma ve teknoloji gelişimini desteklemeyi amaçlar.

#### **02. Güvenli, kaliteli bir çalışma ortamı**

Güvenli, kaliteli bir çalışma ortamı yaratmak için tedbirler almaktayız. Koruyucu sağlık izleme ve işyeri güvenliğine sürekli dikkatimiz, çalışanlarımıza güvenli, kaliteli bir ortam sağlamak için temel garantimizdir. Bu durum, MONDRAGON kooperatiflerinin işyeri kaza oranları ile onaylanmıştır.

#### **03. İşçilerin Katılımı ve Entegrasyonu**

Çalışanlarımızın şirket projesine dahil olmalarını sağlarız; katılımcı kuruluşumuz aracılığıyla katılımı teşvik ediyoruz. MONDRAGON, kişinin bağımsızlığını, motivasyonunu ve karar alma kapasitesini

teşvik eden bir öz-yönetim modeline göre çalışır. Ayrıca, işçilerin katılımını teşvik etmek için uygun mekanizmalar geliştiriyor ve karar alma amaçları için danışma yöntemleri oluşturuyoruz.

#### 04. Ücret dayanışması

Bir ücret dayanışma sistemi kullanıyoruz; daha adil, daha eşit bir ücret skalası uyguluyoruz.

Kooperatifler arasındaki farklılıkları önlemek için, ücret düzeyi, şirket referansının %90 ve %110'u arasında olmalıdır ve işçilere sektörel ve coğrafi çevrelerinden maaşlı işçilere paralel bir ücret ödenmektedir.

#### **...KOOPERATİF ÜYELERİNE**

#### 05. İşbirliği ve Demokrasi

Kooperatif, rekabetçi bir kuruluş teşvik ediyoruz; verimlilik arayışı ile mülkiyet, yönetim ve sonuçlarına katılmaktayız. İş katkısıyla ilgili olarak kooperatif üyelerinin katılımı, MONDRAGON'un kendi yönetim modelini oluşturmaktadır. Bu yönetim modeli, insanların yönetime dahil olmasını garantiler, bu da daha büyük verimlilikle sonuçlanır.

#### 06. Kooperatifler arası dayanışma

Kooperatifler arasındaki dayanışmayı teşvik eden işbirliği mekanizmaları kuruyoruz.

Üyelerimiz için sosyal ve mesleki eğitim planları üretiyoruz ve tutarlı bir sosyal ve iş sistemine sahibiz. Kooperatifler arası dayanışmanın gerçek bir ifadesi, kooperatiflerin yıllık fazlalarının bir kısmını ortak bir fona kattığı gerçeğidir. Bu fon, kapsamı veya riski nedeniyle her bir kooperatifin olanaklarını aşan ticari projeleri finanse etmek için kullanılır.

#### 07. Tercihen kooperatif istihdamı

Tercihen kooperatifler içinde ve yerel çevreyi geliştirmeye yönelik istihdam yaratmayı teşvik ediyoruz. MONDRAGON, kooperatif içinde istihdam yaratmayı savunuyor. Endüstri alanında kooperatif personelinin %84'ü, kooperatif üyesidir. Dağıtım alanı, işçilerin şirkete katılımını içeren yenilikçi çözümler uygular ve personelinin %100'ünü etkileyecek iddialı bir işbirlikçilik planına sokulmaktadır.

#### **...MÜŞTERİLERE ve TOPLUMA**

#### 08. Yenilikçi tutum

Yenilikçi tutumumuz, yönetim modelimizin vazgeçilmez bir parçası, topluma nasıl hizmet ettiğimizin taahhüdü ve ifadesidir. 2010 finansal yılını, R+D+I'da 144 milyon Euro yatırımla ve 716 adet kendi buluş patentiyle kapattık. Yenilikçi duruşumuz, sayısız ulusal ve uluslararası araştırma ve teknoloji geliştirme projelerine katılan 14 teknoloji merkezi ve kooperatifler vasıtasıyla yönlendirilmektedir.

#### 09. Sürdürülebilir kalkınma

Etkinliğin bir örneği ve geleceğin bir garantisi olarak sürdürülebilir kalkınmaya ve çevresel korumaya katkıda bulunuyoruz.

Şirket'in endüstriyel dokusunu dönüştürmeye katkıda bulunarak, çevremizdeki ortam için refah ve katma değerli istihdam sağlayarak, yeni gelecek sektörlerin geliştirilmesini teşvik ediyoruz.

#### 10. Adil bir eşitlikçi toplumun teşviki

Çevremizdeki ortamı teşvik etmekle uğraşyoruz ve daha adil, daha eşitlikçi bir toplum amaçlıyoruz. Kendi üniversitemiz, Caja Laboral kredi birliği, araştırma merkezleri, vakıflar ve şirketlerin kendileri aracılığıyla, çalıştığımız ortamları geliştirme taahhüdümüze cevap veriyoruz.

(Kaynak: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/corporate-responsibility/commitments/>, 8 Aralık 2016 tarihinde indirilmiştir.)

## **Bölüm 4:**

### **Kurumsal Yönetim Modeli (KYM)**

Kurumsal Yönetim Modeli (KYM), getirdiği farklı konseptler arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve uygulamaya konması ve sürekli uyulması için gerekli olan dinamizmi ifade etmeyi amaçlayan, sürekli dönen bir dairesel grafik vasıtasıyla açıklanabilir.

Kooperatif Temel İlkeleri, çemberin merkezindeki başlangıç noktasıdır. Kooperatif'in değerlerini uygulamaya koymak için İşbirliği içerisinde çalışan Kişiler için davranış kılavuzu sağlarlar. Bunlar, bir Ortak Proje oluşturan ve bunu uygulamaya koymak için bir Katılımcı Kuruluş'a sahip olan insanlardır.

Ancak bu proje, bir ürün-piyasa bağlamında, rakiplerinin çalıştığı aynı ortamda, müşteriler, tedarikçiler, ortakları vs. ile yürütülmektedir. Bir kooperatif olduğumuz gerçeği en gelişmiş yönetim konseptlerini uygulamada açık avantajlar sunmasına rağmen, bir Mükemmel Şirket olmak için uygulamaya konmaları gerekiyor.

Elde edilen sonuçlar, KYE'nin uygulanmasının ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek için en önemli noktadır. Kötü sonuçlar veren mükemmel bir şirket yoktur. Bu nedenle doğru panele sahip olmak ve iyi Sosyo-iş Sonuçları elde ettiğimizi kontrol etmek için en iyi göstergeleri seçmek önemlidir.

Aşağıdaki sayfalar, kendi içlerinde mantıklı fakat aynı zamanda birbirleriyle oldukça ilişkili olan bu KYE boyutlarının her birini ortaya koymaktadır.



EXCELLENT COMPANY: MÜKEMMEL ŞİRKET  
JOINT PROJECT: ORTAK PROJE  
PEOPLE IN COOPERATION: İŞBİRLİĞİNDEKİ İNSANLAR  
PARTICIPATIVE ORGANISATION: KATILIMCI KURULUŞ  
SOCIO-ENTREPRENEURIAL RESULTS: SOSYO-GİRİŞİMCİLİK SONUÇLARI  
BASIC COOPERATIVE PRINCIPLES: TEMEL KOOPERATİF İLKELERİ

(Kaynak: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/corporate-responsibility/modelo-gestion/>, 8 Aralık 2016 tarihinde indirilmiştir.)

### Ücret düzenlemesi

Mondragon'da, yönetici işi ile asgari ücret kazanan alan veya fabrika işi arasında üzerinde anlaşmaya varılmış ücret oranları vardır. Bu oranlar, farkı kooperatiflerde 3:1 ila 9:1 aralığında değişmektedir ve ortalama 5:1'dir. Yani, ortalama bir Mondragon kooperatifinin genel müdürü, kooperatiflerinde ödenen teorik asgari ücretin 5 katından fazlasını almamaktadır. Gerçekte, bu oran daha düşüktür, çünkü asgari ücret kazanan Mondragon işçi-sahipleri azdır, çünkü çoğu iş kısmen uzmanlaşmış ve daha yüksek ücret düzeylerinde sınıflandırılmıştır. Bir kooperatifin ücret oranı, işçi-sahipleri tarafından periyodik olarak bir demokratik oy yoluyla kararlaştırılır.<sup>1</sup>

Yerel endüstrilerdeki benzer işlerle karşılaştırıldığında, Mondragon yöneticilerinin ücretleri önemli ölçüde düşük (çünkü bazı şirketler en iyi ücretli yöneticilerine şirketin en düşük ücretli çalışanından yüzlerce kat fazlasını ödüyor)<sup>2</sup> ve orta düzey yönetim, teknik ve mesleki seviyeler ile eşdeğerdir. Düşük ücret düzeyleri, yerel ticaretteki benzer işlere göre ortalama% 13 daha yüksektir. İspanya'nın [müterakki vergi](#) (artan oranlı vergi) oranı, ödemede herhangi bir farklılığı daha da azaltmaktadır.<sup>1</sup>

1) Herrera, David (2004). "Mondragon: a for-profit organization that embodies Catholic social thought." (PDF). *Review of Business*. The Peter J. Tobin College of Business, St. John's University. **25** (1): 56–68. Alındı, 29 Ağustos 2014.

2) Vincent Navarro, [What About Cooperatives as a Solution? The Case of Mondragon](#), *CounterPunch*, 2014.04.30