

**Van:** Pala <info@pala.be>  
**Verzonden:** maandag 11 maart 2013 3:35  
**Aan:** Veerle Solia  
**Onderwerp:** Mondragon, waar werknemers de baas zijn | Wereld Sociaal Forum in Tunesië

Wordt deze nieuwsbrief niet goed weergegeven? [Klik hier.](#)

# PALA

Onze globaliserende wereld in woord en beeld  
NIEUWSBRIEF

11 March 2013

---

## Inhoud

Inleiding

Mondragon, waar werknemers de baas zijn

Overzicht Mondragon artikels

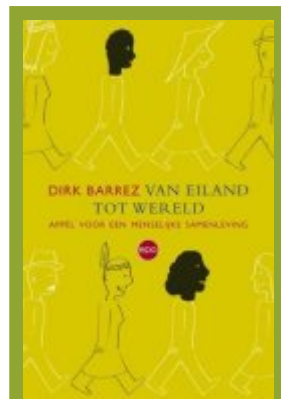
Wereld Sociaal Forum eind maart in Tunesië

## Inleiding

Beste,

Eind vorig jaar schreven we in PALA nog uitgebreid over het ziekbed van Europa. Nu vele jongeren in Spanje, Italië en elders geen werk vinden, de armoede zienderogen toeneemt, een groene economie al te ver weg blijft en de sociaal gecorrigeerde markteconomie wordt afgebroken, is het duidelijk dat Europa er echt niet goed in slaagt om een vanzelfsprekend continent van welvaart te zijn, bijna minst van al in haar zestigjarige bestaan.

Toch zijn er lichtpunten. Zo tonen de vele werknemerscoöperaties van Mondragon dat het wel degelijk mogelijk is om werk te scheppen. En ze doen dat zelfs in bedrijven waar werknemers tegelijkertijd ook de baas zijn. Nu onze gemondialiseerde economie de koek steeds slechter verdeelt, niet weet hoe duurzame welvaart voort te brengen voor iedereen, fabrieken sluit en mensen op straat zet – ook bij ons, bij Ford Genk, Arcelor Mittal, Philips Turnhout en



[Van eiland tot wereld](#)  
[van Dirk Barrez](#)  
[Slechts 12 €](#)



[SLECHTS 6 EURO](#)  
[verzending](#)  
[inbegrepen](#)

kan. Aandacht dus voor drie artikels over Mondragon.

Een inspiratiebron voor verandering, al meer dan 10 jaar, is het jaarlijkse Wereld Sociaal Forum. Eind maart is het opnieuw zover, ditmaal in Tunesië.

Jan Rutgeerts / Dirk Barrez  
Global Society vzw

### **Mondragon, waar werknemers de baas zijn**

In moeilijke omstandigheden scheppen de coöperaties van Mondragon nu al meer dan 83.569 jobs, heel dikwijls gedreven door spitstechnologie, ze exporteren en produceren intussen de wereld rond, de werkloosheid is er het laagst van Spanje en, wellicht meest verrassend, in dit alles zijn de werknemers de baas. Redenen genoeg voor een steeds sterkere belangstelling, zeker uit regio's waar de crisis hard toeslaat.

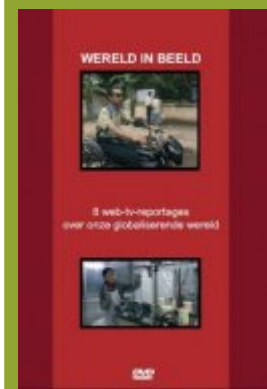
#### ***Mondragon, nieuw bedevaartsoord in bange tijden?***

De eerste maal dat ik me zelf harder ging interesseren voor Mondragon is intussen ruim tien jaar geleden, toen dit fenomeen opdook als reportage-idee voor Panorama. Andere voorstellen haalden het wel [1], Mondragon jammer genoeg niet. De interesse verdween echter nooit en groeide nog met de crisisjaren.

En met reden. Want van 1991 tot 2006 slagen deze coöperaties erin om de werkgelegenheid te laten groeien van 25.479 naar 82.174 medewerkers, dat is veel meer dan een verdrievoudiging in anderhalf decennium.

Verbazend is dat in de crisisjaren die volgen het aantal jobs niet daalt, maar zelfs licht blijft stijgen tot 83.569 in 2011. Dat is indrukwekkend want zeker in Spanje is de economische crisis heel intens en stijgt de werkloosheid torenhoog. Helemaal niet dus bij Mondragon, integendeel zelfs. Al dat werk resulteert intussen in een jaaromzet van nu al bijna 15 miljard euro.

Zo komt het dat steeds meer belangstellenden en delegaties uit Europese landen, de Verenigde Staten of nog elders de weg vinden naar de Mondragon, een stadje in het Baskische binnenland op zowat vijftig kilometer van Bilbao. Zo bijvoorbeeld ook een groep uit vooral Limburg en de Kempen na de bekendmaking dat Ford de deuren sluit van zijn fabriek



DVD met 8 web-tv-reportages over onze globaliserende wereld voor onderwijs & vorming



AANBOD van Verantwoordiging naar Verandering + Van eiland tot wereld. voor slechts 15 € ipv 25 €, incl. verzending

in Genk[2]. Allemaal zijn ze op zoek naar het geheim van het succes.

### *Een hoofdkwartier met wel heel weinig volk*

Veel kans dat bezoekers van Mondragon Cooperative Corporation eerst belanden in het hoofdkwartier, hooggelegen boven de vallei. Voor een groep met ettelijke tienduizenden werknemers werken daar opvallend weinig mensen, slechts 64. Ook al verrichten die belangrijk ondersteunend werk, het maakt duidelijk dat het zwaartepunt in de talrijke coöperaties zelf ligt.

Mikel Lezamiz, onze gastheer, geeft ons met veel plezier een overzicht. In totaal zijn er 120 coöperaties. Daar rekent hij de paar tientallen – vooral beginnende – coöperaties met slechts enkele werknemers niet bij. [3]

Meteen valt het aantal industriële coöperaties op, maar liefst zevenentachtig of bijna driekwart van allemaal. Verder zijn er een bank, een warenhuisketen, vier landbouw- en vijf dienstencoöperaties. Een opvallende cluster vormen de acht coöperaties die actief zijn in onderwijs en de veertien die zich toeleggen op onderzoek en ontwikkeling.

Wie op zoek gaat naar de verdeling van de jobs over de activiteiten krijgt toch wel een ander beeld: goed de helft bevindt zich immers in de distributiesector, dus zelfs meer dan de vijfenveertig procent jobs in de industrie, verder drie procent in de bank en iets meer dan een procent in de kennissector.

### *Al die coöperatieve bedrijvigheid is gestuurd door de werknemers zelf*

Anders dan in de meeste coöperaties hebben de werknemers het voor het zeggen in de 120 Mondragon coöperaties. Heel zeker is dat zo in de talrijke industriële coöperaties. Dit zijn geen consumenten- of producentencoöperaties maar volbloed werknemerscoöperaties. Al die coöperatieve bedrijvigheid is in handen van en gestuurd door de werknemers zelf.

### **Hoe doen ze dat toch? De basis van economische democratie**

Hoe kan zoiets functioneren? Het is een gerechtvaardigde vraag, zelfs niet zozeer uit scepsis over Mondragon – daarvoor zijn hun resultaten te overtuigend – maar omdat zo weinig anderen dat klaarspelen. Er zijn in de wereld tal van

heel succesrijke coöperaties maar veel zeldzamer zijn de coöperatieve bedrijven waar de werknemers zelf volledig of minstens in overgrote mate de baas zijn. En dergelijke echt heel grote bedrijven zijn bijna al helemaal niet te vinden – wel dus in Mondragon.

***Elke werknemer brengt gemiddeld zowat 15.000 € kapitaal in***

Het antwoord oogt simpel. Een medewerker van Mondragon betaalt als toegangsticket aan de coöperatie gemiddeld zowat 15.000 € kapitaal, dat is zoveel als het jaarlijkse minimumloon. In coöperaties waar veel deeltijdse arbeid wordt verricht, zoals in de winkelketen, is het minder.

Die inleg wordt betaald in zestig maanden, of in zesendertig maanden. Het is soms mogelijk om een regeling te treffen met Caja Laboral, de coöperatieve bank van Mondragon, bijvoorbeeld om de betaling pas aan te vatten na 5 jaar en ze te spreiden over 10 jaar.

De werknemers zorgen dus voor hun eigen kapitaal, meteen de sleutel om hun bedrijf te controleren. Allemaal samen vormen ze de algemene vergadering, het hoogste beslissingsorgaan van hun coöperatie. Misschien toch niet overbodig om te vertellen dat iedereen er over één, en slechts één, stem beschikt.

Die economische democratie vertaalt zich ook voor het geheel van alle coöperaties samen..In hun congres, dat is de algemene vergadering met 650 afgevaardigden uit de hele groep, zijn de 120 coöperaties vertegenwoordigd naargelang hoeveel werknemers ze tellen, niet volgens omzet- of winstcijfer.

Bij het verlaten van de hoofdzetel vraag ik nieuwsgierig aan de gastheer hoeveel advocaten er zijn onder de 64 werknemers. “Slechts één,” is het ferme antwoord, “advocaten zijn niet onze *corebusiness*.” Een blik van verstandhouding, ik meen ineens nog meer van de Mondragon dynamiek te snappen.

**Participatie, van theorie en praktijk**

We bezoeken de coöperatie Mondragon Assembly. Ze noemt zichzelf een leider in innovatie en produceert o.a. machines om zonnepanelen mee te maken. Het verleidt één van de Belgische bezoekers tot de opmerking dat die machines de Chinese producenten in staat hebben gesteld om Europese

concurrenten, ook in België, uit te schakelen. Iets wat verwonderlijk voor sommigen, deze coöperatie heeft ook vestigingen in Duitsland, Frankrijk, Mexico en sinds half februari 2013 ook in China.

In Mondragon zelf zijn er honderd medewerkers die vanochtend hun algemene vergadering hielden. Blijkbaar wordt er veel belang aan gehecht dat alle leden de plannen van hun bedrijf goed kennen. En ook participatie staat hoog op de prioriteitenlijst. Meer dan 30 mensen, dus ruim dertig procent van de medewerkers, werken mee aan het strategisch plan van Mondragon Assembly. Dat is niet extreem, zo blijkt, want in een zustercoöperatie zouden zelfs alle 280 leden participeren in hun strategisch plan.

Er wordt de coöperante die ons te woord staat gevraagd naar de voordelen. De grote verantwoordelijkheid die je krijgt, zegt ze, alsook de bijbehorende autonomie en de kans om je mening te geven. En de keerzijde? Ja, die is er ook, als het slecht gaat, voelen ze dat zeker.

Moeilijk in te schatten hoe goed of slecht die werknemersdemocratie echt werkt in Mondragon. Hoe moet je bijvoorbeeld evalueren dat er op de algemene vergadering die ochtend slechts een drietal vragen zijn gesteld?

Geeft het blijk van vertrouwen, zijn de leden er gerust in?

Is het misschien vooral rechttoe rechtaan efficiëntie, een bewuste gewoonte en zelfs cultuur om toch niet oeverloos te leuteren op vergaderingen over wat toch allemaal al geweten is terwijl het werk wacht? De stellige indruk dat het moet vooruitgaan, krijg je hier zeker.

Of is er nog iets anders aan de hand, is het toch meer een schijnparticipatie zoals bijvoorbeeld het boek *The myth of Mondragon* argumenteert, misschien zelfs een slinkse manier om vakbonden buitenspel te zetten?

**Van vakbonden en werknemers: wat staat er op het spel?**

Ja, wat als een werknemer zijn rechten geschaad ziet? Als zij of hij verpletterd dreigt te geraken in deze grote coöperatiestructuren? Wel, zo luidt het antwoord, dan is er de sociale raad in elke coöperatie die kan optreden. Het valt op dat die slechts een adviserende bevoegdheid heeft.

Moeten vakbonden daar dan bang van zijn? Daar valt over te

discussiëren. Niet in de mate dat de wettelijke bescherming van werknemers sterk is en ook in coöperaties afgedwongen kan geraken. Niet in de mate dat zij zich kunnen heruitvinden als vakbonden in de sociale raad structuur, en zo de nodige syndicale tegenmacht bouwen binnen de coöperaties om de werknemersrechten van iedereen effectief te bewaken en te verdedigen.

In vakbonden kan wel nog een andere vrees groeien, namelijk dat zij macht zouden verliezen wanneer werknemers ook kapitaalhouders en dus hun eigen werkgever zijn, en wanneer zij als eigenaars ook de begunstigden zijn van de winst. Dat is mogelijk, maar het moet afgewogen tegen de capaciteit van coöperaties om veel jobs te scheppen en te behouden, en om de economische activiteiten te ontwikkelen die we meest nodig hebben, van fabrieken, banken en winkels tot scholen, opvang voor kinderen en ouderen en zelfs toonaangevende onderzoekscentra.

Daar kunnen vakbonden maar moeilijk tegen zijn want werk is hun kerntaak. Dan is het veel verstandiger van hen om mee het initiatief te nemen tot coöperatieve bedrijven. Zo kunnen ze ervoor zorgen dat economische democratie, participatie en aangepaste syndicale werking tot de kernkenmerken behoren van die nieuwe coöperatieve dynamiek en beweging. Zij moeten er mee over waken dat die kenmerken geen dode letter blijven maar een heel actieve invulling krijgen.

### **De verdeling van de inkomsten: een maximumloon**

Een opvallende vorm van interne solidariteit vertoont de verdeling van de inkomsten onder de werknemers. Anders dan in de reguliere economie, en volledig tegengesteld aan het losgeslagen financiële kapitalisme van onbegrensde lonen, vergoedingen en bonussen wordt de loonkloof hier veel sterker aan banden gelegd.

De loonspanning tussen de laagste bruto en de hoogste bruto lonen mag hooguit een verhouding van 1 op 4,5 zijn. Wanneer het laagste bruto jaarloon 15.000 € bedraagt, kan de meest verdienende maximaal naar huis gaan met 65.000 €. Enkele coöperaties zoals de bank Caja Laboral hanteren een wat grotere loonspanning van 1 op 6. Daar kan de topverantwoordelijke dus 90.000 € verdienen. Misschien een idee voor onze overheid om dit principe toe te passen op Belgacom of Belfius?

### **De verdeling van de winst: sleutel tot solidariteit**

Vreemd maar toch waar. De verdeling van de winst maakt veel duidelijk over hoe de Mondragon coöperaties hun onderlinge solidariteit organiseren en hun verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van de gemeenschap.

Een aanzienlijk gedeelte van de bruto winst van elke coöperatie is bestemd voor noodzakelijke herstructureringen.

Dat gaat om 15 tot maximaal zelfs 40 procent van de bruto winst die herverdeeld kan geraken binnen een sector. De Mondragon coöperaties zijn immers eerst verzameld in een aantal groepen naargelang de sector waarin ze actief zijn.

Een extra 14 procent van de bruto winst belandt in drie fondsen op het niveau van de hele groep, te weten, 2 procent in het Onderwijsfonds, nog eens 2 procent in het Solidariteitsfonds om verliezen te vergoeden en 10 procent in het Investeringsfonds.

Dat laatste geld is bedoeld om nieuwe coöperaties op te richten of om nieuwe activiteiten te ontwikkelen binnen de bestaande coöperaties. Voor sommigen wellicht verrassend is dat het ook wordt gebruikt om te internationaliseren en te produceren heel wat andere landen, gelegen in bijna alle continenten. We komen hier nog op terug.

Eerst de verdeling van de netto winsten in elke coöperatie bekijken. Want ook daar speelt solidariteit een heel belangrijke rol.

10 procent van die netto winst is bestemd voor het eigen Fonds voor Vorming, dat is overigens wettelijk zo bepaald.

Maar liefst 45 procent, veel meer dan de wettelijk verplichte 20 procent, gaat naar de reserves van de coöperatie.

En de resterende 45 procent van de netto winst gaat naar de leden, naar de werknemers dus die lid zijn van de coöperatie. Die opbrengsten worden niet uitgekeerd maar gekapitaliseerd.

Zo kan het dat een kapitaalsinleg van 15.000 € op het einde van een loopbaan kan uitgroeien tot een kapitaal van 100.000, 200.000 of zelfs 300.000 €. Wie met pensioen gaat, krijgt dat kapitaal mee, minus een belasting van om en bij 5 procent, aldus onze gastheer. Ook wie de coöperatie verlaat, krijgt zijn opgebouwde kapitaal mee, net als wie naar een andere coöperatie verhuist binnen de Mondragon groep. Dat

laatste is cruciaal voor nog meer solidariteit.

### **De verdeling van het werk**

De interne uitwisseling van leden tussen verschillende coöperaties is heel belangrijk want een merkwaardig mechanisme van solidariteit.

Neem Fagor, de allereerste coöperatie opgericht in 1956, producent van vaatwasmachines, ovens, koelkasten, kookfornuizen, noem maar op. Maar de verkoop slabakt, de crisis in Spanje en elders eist haar tol.

Hoe vangt die coöperatie zulk economisch onweer nu op zonder medewerkers te ontslaan? Allereerst worden minder uren gewerkt, acht uur minder, nog eens acht uur minder, tot in totaal wel honderdzeventig uur minder. Die kunnen dan later worden ingehaald... als het beter gaat. Maar wat als de zaken slecht blijven draaien? Dan gaan er eventueel uren verloren: versta, ze zijn niet gepresteerd en worden dan ook niet uitbetaald.

Maar bij Fagor blijken uiteindelijk wel 2000 van de 4000 jobs te veel, ze moeten verdwijnen. Dan is daar het meest ingenieuze antwoord, het werk wordt herverdeeld op het niveau van de hele Mondragon groep. Er wordt gekeken wie van de andere coöperaties welke leden van Fagor best kan gebruiken.

Zo vinden we bijvoorbeeld onder de 100 mensen bij Mondragon Assembly vier die zijn overgekomen van bij Fagor. Dan bewijzen ook de diverse fondsen hun nut. Want die vier kunnen zo nodig een vormingsprogramma krijgen van twee jaar om hun nieuwe job goed aan te kunnen.

De volledigheid en vooral de eerlijkheid verplicht om ook te wijzen op het belang van de tijdelijke werkkrachten in Mondragon, zowat 7 à 8 procent van het totaal. Zij zijn geen leden – of nog geen leden in het beste geval – en ze vormen een buffer of reserve in barslechte tijden. Versta, hun jobs staan dan wel degelijk op de helling.

### **De kracht van ondernemen**

Het is prima om het werk te herverdelen in slechte tijden en bij economische tegenslag. Maar dat blijft in essentie het herverdelen van de miserie. En je kan maar herverdelen als er meer coöperaties zijn die het goed doen en jobs creëren.



In de allereerste plaats bewijzen de vele Mondragon coöperaties dat het sterke bedrijven zijn. In hun ondernemingskracht schuilt hun grote succes. Laat hier toch even wat cijfers spreken, want ze zijn indrukwekkend. Spanje telt momenteel 26 procent werklozen, in Baskenland gaat het om 16 procent... en in Mondragon is het 10 procent. Er zijn geen redenen om te denken dat de coöperaties niet mee verantwoordelijk zijn voor dat veel betere resultaat.

Want de bedrijfsprestaties zijn al even sprekend. Dat het aantal werknemers kan standhouden in zelfs de hevige Spaanse crisis weten we al. 41,5 procent van die jobs zijn gesitueerd in Baskenland, 40,5 procent in de rest van Spanje en 18 procent in het buitenland.

### ***Internationale vleugels***

Ook de omzet blijft op peil. Dat is voor een flink deel te danken aan de export van industriële producten, nu al goed voor 67 procent van de totale verkoop daarvan. De groei van die uitvoer bedraagt maar liefst 10,5 procent in 2011. Het contrast met de 7,6 procent daling van de binnenlandse verkoop is enorm.

Bij de investeringen springt de bijna verdubbeling tot meer dan 1,3 procent van de omzet in het oog.

De internationale expansie is opmerkelijk. Met zeventien nieuwe vestigingen in Europa, China, India, Brazilië en de Verenigde Staten komt het totale aantal buitenlandse vestigingen in 2011 op vierennegentig. In totaal gaat het al om meer dan 15.000 werknemers.

### **Nieuwe coöperanten?**

Het leidt overigens tot nieuwe uitdagingen: hoe maak je hen ook tot coöperant? Niet evident want Franse werknemers van een dochterbedrijf hebben het geweigerd, in China en Groot-Brittannië stoot men op wettelijke problemen, pilootprojecten in Polen, Brazilië en Mexico werden door de crisis van 2008 een halt toegeroepen. Zelf geld investeren wanneer het slecht gaat, je kan de reactie van werknemers zo al horen "Is dit een sekte misschien?".

Hoe moeilijk ook, dit is een pijnpunt voor Mondragon. Als ze hun coöperatieve principes respecteren, moeten ze erin slagen om ook de werknemers in het buitenland tot

coöperanten van hun bedrijven te maken. Dat dit moeilijk en traag verloopt, valt te begrijpen. Maar hierin mislukken is geen optie. Waarom willen de Mondragon coöperaties overigens per se wereldwijd opereren? Is dat wel nodig? Maken ze zich niet medeplichtig aan het internationale kapitalisme? Ze menen over een ijzersterk antwoord te beschikken. De 34 coöperaties met internationale activiteiten zorgen de voorbije jaren ook in Mondragon voor meer jobs – namelijk plus 25 procent – terwijl in de 86 andere coöperaties het jobaanbod daalt met 11 procent. Tja, geef ze dan maar ongelijk.

Voorlopig lukt het Mondragon enkel in Spanje zelf om ook werknemers buiten Baskenland tot lid te maken,. Dat gebeurt bijvoorbeeld in de grote Eroski warenhuisketen die in 2007 een andere keten met 13.000 werknemers overnam, wat door de crisis moeilijker bleek dan verwacht. Cruciaal voor die transitie is de allergrootste transparantie, en daarvoor zijn de maandelijkse vergaderingen uiterst nuttig.

### **De inventiviteit van gemengde coöperaties**

Goed om weten, Eroski is geen werknemerscoöperatie. Het is evenmin een klantencoöperatie zoals klassieke distributiegoöperaties, denk aan Coop of Migros in Zwitserland, of Coop in Italië. Neen, Eroski is een gemengde coöperatie.

In de algemene vergadering zitten 250 afgevaardigden namens het half miljoen klanten en 250 namens de ruim 40.000 werknemers. Dat is een 50-50 verdeling tussen de leden-consumenten en de leden-werknemers die ook terug te vinden is in de raad van bestuur. Daar hebben ze elk 6 zitjes. Ook hier bewandelt Mondragon nieuwe wegen, en blijkbaar niet zonder succes.

### **De kracht van innovatie**

Om de industriële en de exportkracht van Mondragon te doorgronden is nog meer nodig. Innovatie is hier niet alleen een toverwoord, het is hier vooral een praktijk en bijna een cultuur. Herinner u dat 14 van de 120 coöperaties bezig zijn met onderzoek en ontwikkeling, met in totaal 1885 mensen aan het werk. Wel 165 miljoen is er vorig jaar naar research gegaan.

Die aanpak levert intussen al een rijk palet van 716 patenten op. De politiek van innovatie moet er toe leiden dat minstens

20 procent van de verkoop producten betreft die vier jaar geleden nog niet bestonden. Het voorbije jaar slaagde men met 20,6 procent inderdaad in die ambitie. Daarom wil men ook elk jaar opnieuw coöperaties oprichten die klein beginnen.

In de missie *peptalk* heet het dat Mondragon “welvaart – en niet geld – wil scheppen voor de samenleving door ondernemende ontwikkeling en jobcreatie”. Ze maken het nog grotendeels waar ook. De vele coöperaties zijn wel degelijk ook actief in nieuwe sectoren als nanotechnologie, hernieuwbare energie, informatietechnologie, nieuwe materialen of nieuwe productiemachines.

### **De kracht van onderwijs**

Wie in de geschiedenis van Mondragon graaft, ontdekt hoe het hele proces startte met het opzetten van een technische school in 1943 door de priester José María Arizmendiarieta. Niet verwonderlijk dat het eerste coöperatieve bedrijf Fagor opgezet is door ex-studenten van die school en dat het industriële activiteiten ontwikkelde.

Die band tussen opleiding en vooral industriële economie is er altijd gebleven. Van de ene school kwam de andere, tot een heuse universiteit met 4000 studenten en tal van researchcentra.

Mondragon is voor een groot stuk gebouwd op een sterke combinatie van leren en werken. Die band komt meest tot uiting in het systeem waarbij honderden jongeren halftijds leren en halftijds werken.

### **Sociale zekerheid**

Niet te vergeten is dat de Mondragon coöperaties ook een eigen sociale zekerheid hebben uitgebouwd, een soort tweede pijler sociale zekerheid.

Zo krijgen de Mondragon leden een extra pensioen bovenop hun wettelijk pensioen. Dat zorgt ervoor dat arbeiders van een pensioen kunnen genieten dat 90 tot zelfs 100 procent bedraagt van hun laatste loon. Ook voor de meeste andere werknemers gaat het om 90 procent, en voor de directiefuncties is het nog altijd 80 procent.

Ook ingeval van ziekte zorgt de sociale zekerheid van Mondragon voor opmerkelijke verschillen. De wettelijke

regeling voorziet geen uitkering voor de eerste drie dagen, vervolgens 60 procent van het laatste salaris, een uitkering die stijgt tot 75 procent na vijf maanden. Wie bij Mondragon werkt, krijgt bij ziekte vanaf dag één een uitkering die 80 procent bedraagt van het laatste salaris, en na vijf maanden zelfs 90 procent voor wie langdurig ziek is.

De spontane bedenking van een Vlaamse bezoeker dat hier dan wel veel zieken zullen zijn, gaat niet op. Je kan niet zon' sterk systeem van welvaartsverzekering blijven volhouden indien het 'zieken zou creëren', het is bedoeld voor wie het echt nodig heeft.

### **De vier poten van de coöperatietafel Mondragon**

De woordvoerder zal het van in het begin benadrukken, vergelijk Mondragon met een tafel. Het tafelblad is dan het netwerk van de vele coöperaties. Die kunnen maar functioneren door wat hij de intercoöperatieve werking noemt, verbeeld in de vier poten onder de tafel. Het werkt inderdaad inzichtelijk, maar wellicht is het overtuigender die vergelijking op het einde mee te geven, als we ze beter kunnen inschatten.

En wat zijn dan die poten volgens Mondragon?

Onderwijs natuurlijk. Daarmee is het hele coöperatieproces zeventig jaar geleden begonnen.

Een stevige financiële poot, in de vorm van het kapitaal dat de leden van Mondragon zelf opbouwen, goed voor 1,82 miljard €. En in de vorm van de in 1959 opgerichte eigen coöperatieve bank Caja Laboral. Die is nu 460 kantoren rijk in Baskenland en Noord-Spanje en heeft deposito's ter waarde van meer dan 18 miljard €.

Een derde poot zijn de researchcentra waarvan het onderzoek en de ontwikkeling een stevige motor vormen voor de economische innovatie en dynamiek van de coöperaties.

Vierde poot is het systeem van sociale zekerheid en gezondheidzorg, inclusief de toch wel ingenieuze aanpak van herverdeling van het werk naargelang de noden, zodat geen enkel lid zijn in de werkloosheid hoeft te belanden.

***"Denk vooral niet dat het hier de hemel is." Neen, dat dachten we niet***

Wie Mondragon verlaat, zal moeten toegeven. Het is een sterk

verhaal. En ook al stoot de kritische bezoeker op minpunten, dit verhaal is veel te sterk om alleen maar een promoverhaaltje te zijn.

Bij het afscheid nemen van onze gastheer, verzekert hij: “Denk vooral niet dat het hier de hemel is, dat is het zeker niet.” Niet dat we dat hadden gedacht, we zijn allemaal veel te vertrouwd met de beperkingen van tal van organisaties. Net daarom ruiken we dat in de werkwijze van Mondragon de inspiratie voor het oprapen ligt, dat daarin tal van kansen liggen om zaken bij ons anders aan te pakken.

Dirk Barrez

*Dit artikel maakt deel uit van een reeks van drie artikels (zie hieronder)*

#### MONDRAGON ARTIKELREEKS

##### **Wat na Ford Genk? Als we nu eens zoals Mondragon zelf ons werk creëren**

Als Ford het werk van tienduizend mensen wegneemt, dan is het tijd dat we zelf werk creëren, en misschien zijn daarvoor coöperatieve bedrijven meest geschikt. En dus trokken Limburgers en Kempenaars naar Mondragon, “een plek in Europa waar men er nog in slaagt om zelf koelkasten te produceren”. Mondragon is dan ook uiterst ongewoon, hier werken 83.569 mensen in wel 120 vooral industriële werknemerscoöperaties en velen zijn hun eigen baas.

[Lees het volledige artikel](#)

##### **Hoe moet dat als de werknemers ook de ondernemers zijn? Het nadenken waard**

Bedrijven waar werknemers zelf de baas zijn, kan dat? Ja dus, die vorm van meest doorgedreven economische democratie bestaat wel degelijk, bv. in de meer dan honderd werknemerscoöperaties van Mondragon. In België zijn we er nog maar heel weinig mee vertrouwd. Dat alternatief ondernemersmodel stoot op scepsis, zeker bij traditionele ondernemers. Maar ook in de brede werknemersbeweging en bij vakbonden rijzen er vragen.

[Lees het volledige artikel](#)

### **Mondragon, waar werknemers de baas zijn**

Het artikel dat u hierboven kon lezen, is ook [hier](#) te vinden en te lezen

### **BOEK 'VAN EILAND TOT WERELD' voor SLECHTS 12 €**

UITZONDERLIJK AANBOD. Het boek *'Van eiland tot wereld. Appèl voor een menselijke samenleving'* (258 p.) bestellen kan voor slechts 12 €, verzending inbegrepen (winkelwaarde 19 € – klik [hier](#))

Wanneer u dit meer uitgebreide boek *'Van eiland tot wereld. Appèl voor een menselijke samenleving'* (258 p.) bestelt samen met het meer recente *'van Verontwaardiging naar Verandering'* (3de druk al, 72 p.) betaalt u slechts 15 €. En dat is eveneens met de verzending inbegrepen (winkelwaarde 25 €) – klik [hier](#) voor dit voordeelaanbod

### **Wereld Sociaal Forum eind maart in Tunesië**

Van 26 tot 30 maart is er een volgende editie van het Wereld Sociaal Forum. Plaats van het treffen is Tunesië. Dat de inwoners van dit land goed twee jaar geleden de start gaven voor de Arabische lente is allerm minst vreemd aan die keuze.

Op dit ogenblik zijn er volgens de organisatoren 4275 organisaties ingeschreven. Uit België zijn er 84 inschrijvingen. Daaronder heel wat Europese en andere internationale organisaties, en ook meer Franstalige dan Nederlandstalige.

Zoals steeds is het programma uiterst divers. Niet verwonderlijk want dat is het resultaat van de vele voorstellen door de meest verscheiden organisaties.

Wie meer wil weten, kan terecht op de website van het Wereld Sociaal Forum in Tunesië – klik [hier](#)

### **JA, IK WORD NU PALA 2 EURO STEUNGEVER**

Met slechts 2 euro per maand verzeker ik de verdere uitbouw van PALA... klik [hier](#)

-----  
**WERK MEE AAN EEN LEEFBARE WERELD** Ben je tevreden over  
PALA ?

Mail hem dan door naar vrienden en kennissen.

Wil je geen enkele PALA missen,  
om gratis in te schrijven, klik hier

**BOUW MEE AAN EEN LEEFBARE WERELD** Zie je onze initiatieven  
zoals de PALA brief, onze websites, boeken en DVDs wel  
zitten?

We willen graag nog meer doen.

Uw steun is welkom op  
rekeningnummer 979-2186488-16  
met vermelding "steun Global Society vzw"

Uitschrijven

