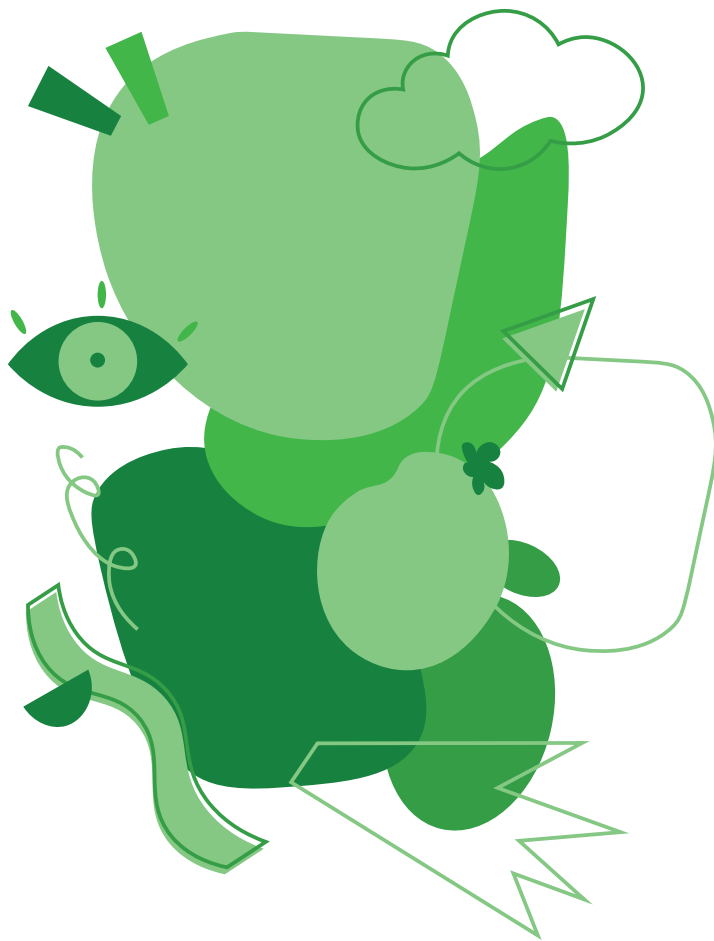


**KO20
OP40**

*Euskal Kooperatibismoari
buruzko eztabaida gunea*

KOOP2040

**Con el propósito de liderar
la economía del futuro**



**KOOPERATIBEN
KONTSEILUA**

*Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseilua
Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi*

kooperatibenkontseilua.eus



KOOP2040

Con el propósito de liderar
la economía del futuro

KOOP2040 es un proceso que surge de diferentes hitos, en el que participan diferentes personas, agentes y en el que ocurren informes, píldoras, conferencias y sobretodo, mucho debate

ecosistema

Todas aquellas personas del entorno cooperativo y de fuera de él que pueden aportar algo

50 personas

Comprometidas que han puesto su tiempo y esfuerzo al servicio del cooperativismo

koop 2040

participación

La experiencia, la opinión y el debate han sido quién ha logrado el resultado

debates

Píldoras

desde los datos y el conocimiento han provocado y agitado a los participantes y su forma de pensar

7 Ponentes

Que de forma sistetizada han logrado desgranar claves importantes

díverso

3 sesiones

largas, de trabajo intenso que requerían de implicación

esfuerzo

para responder a preguntas difíciles y llegar a consensos

trabajo

de coordinación y puesta en marcha y de debate y reflexión meditada y reflexionada

Arantzazu Lab

un espacio inspirador que nos ha ofrecido un marco con sentido y con la máxima tecnología

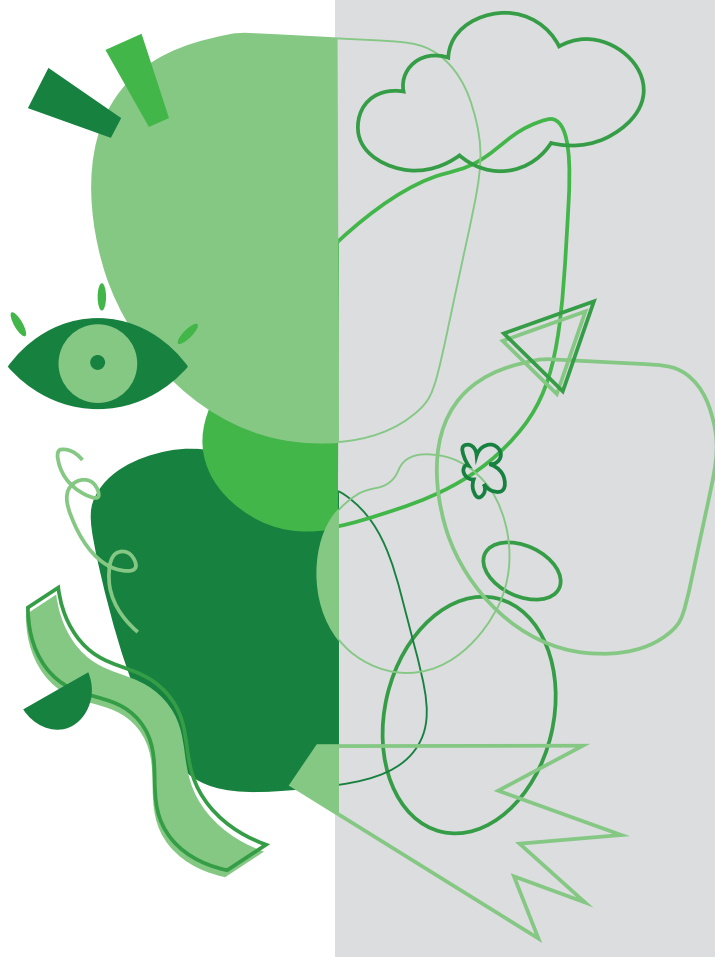
Votaciones

para resumir los conceptos y entender las prioridades, lo que es importante de lo accesorio

relaciones

nos apoyamos los unos a los otros para que desde la experiencia y conocimiento individual, lleguemos a los resultados compartidos

Índice



08

UN NUEVO
HORIZONTE PARA
EL COOPERATIVISMO
VASCO

10

LA VISIÓN:
LIDERAR
LA ECONOMÍA
DEL FUTURO

12

EL PROCESO
KOOP2040

14

7 RETOS Y
SU IMPACTO EN EL
COOPERATIVISMO

20

OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS
KOOP2040

30

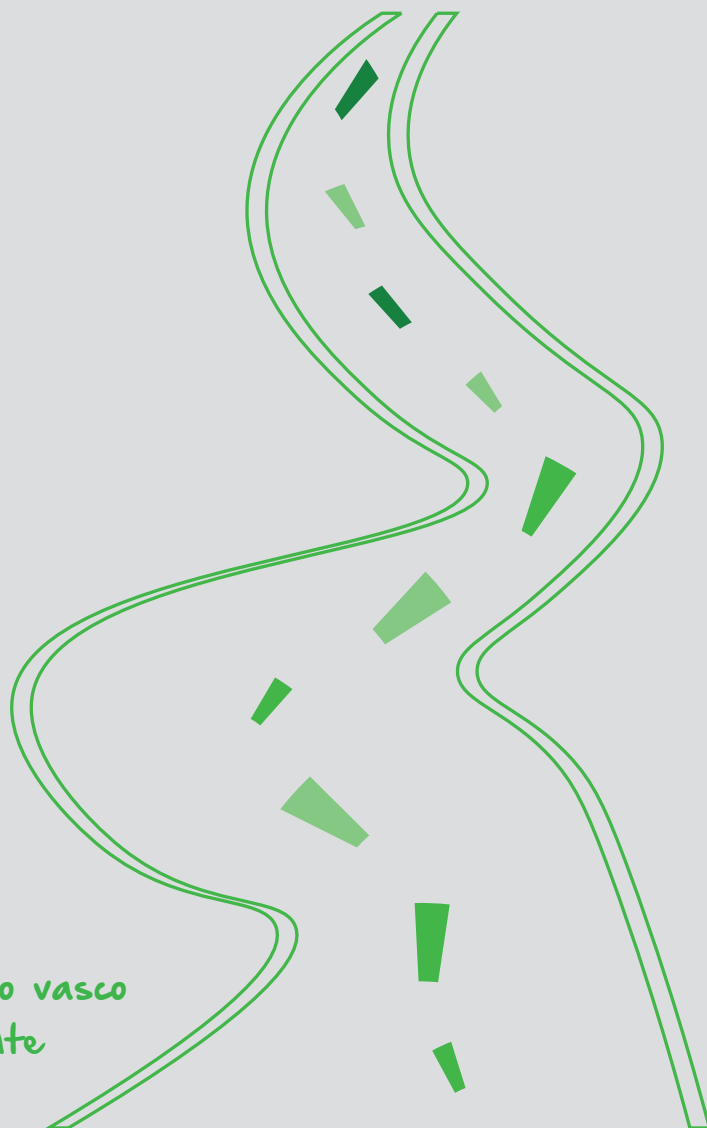
LÍNEAS DE
ACTUACIÓN
KOOP2040

41

ANEXO



UN NUEVO HORIZONTE PARA EL COOPERATIVISMO VASCO



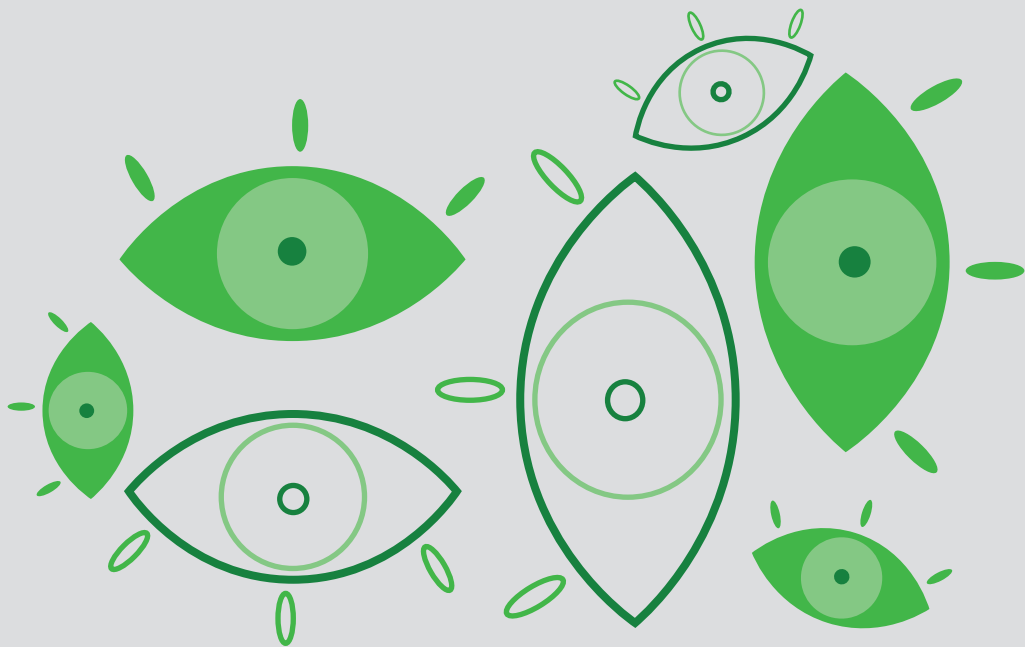
El cooperativismo vasco
se encuentra ante
la oportunidad
y el desafío
de reinventarse
una vez más.

El cooperativismo vasco representa uno de los modelos empresariales más singulares y resilientes del mundo. Durante décadas, ha demostrado que es posible construir organizaciones económicas competitivas basadas en la propiedad compartida, la gestión democrática y el compromiso comunitario. Este modelo ha transformado el tejido socioeconómico del País Vasco, convirtiéndolo en un referente de innovación social y empresarial.

El cooperativismo vasco ha sido un proyecto de transformación que ha sabido equilibrar lo económico con lo social, lo local con lo global, la tradición con la innovación. Sus valores de intercooperación, solidaridad y arraigo territorial han proporcionado una fortaleza singular ante los numerosos cambios y crisis que ha enfrentado el mundo.

Ahora, en el umbral de una nueva era marcada por disrupciones tecnológicas, sociales y ambientales sin precedentes, el cooperativismo vasco se encuentra ante la oportunidad y el desafío de reinventarse una vez más.

LA VISIÓN: LIDERAR LA ECONOMÍA DEL FUTURO



KOOP2040 nace con una
ambición transformadora:
reimaginar el
cooperativismo vasco para
convertirlo en el modelo
económico de vanguardia
del siglo XXI.

KOOP2040 nace con una ambición transformadora: reimaginar el cooperativismo vasco para convertirlo en el modelo económico de vanguardia del siglo XXI. No buscamos simplemente adaptar nuestras cooperativas a los cambios, sino liderar esos cambios desde nuestros valores fundacionales.

Nuestra **visión para 2040** es un ecosistema cooperativo regenerado donde:

Las cooperativas vascas sean referentes en innovación organizacional, tecnológica y social.

El modelo cooperativo sea el preferido por el talento más brillante y comprometido.

Las infraestructuras digitales y sostenibles se rijan por valores propios y se gestionen por gobernanza democrática.

La inter-cooperación genere ecosistemas de valor compartido más resilientes que las cadenas de valor tradicionales.

El cooperativismo vasco sea reconocido globalmente como un modelo que equilibra socialmente prosperidad económica, bienestar humano y social.

Esta visión no es una simple declaración aspiracional, sino un horizonte estratégico que guiará nuestras acciones en las próximas décadas.

EL PROCESO KOOP2040



KOOP2040 es una
declaración de intención,
pero también una
arquitectura de cambio
real.

KOOP2040 nace como un proceso de inteligencia colectiva para anticiparse al futuro. El cooperativismo vasco se propone hacer lo que siempre ha hecho en los momentos clave de su historia: responder desde sus valores, pero con audacia. Conectar pasado y futuro, lo local con lo global, lo ético con lo técnico.

Ha sido concebido desde el diálogo abierto y diverso: cooperativas de diversos sectores, tamaños y generaciones, administración pública, universidades, integrando también miradas externas y perspectivas internacionales.

Este proceso ha implicado:

- Sesiones participativas con más de 50 personas en cada una
- Píldoras de personas expertas para agitar y ampliar prespectivas
- Investigación y análisis de tendencias globales
- Diálogo intergeneracional entre fundadores y nuevas generaciones de cooperativistas

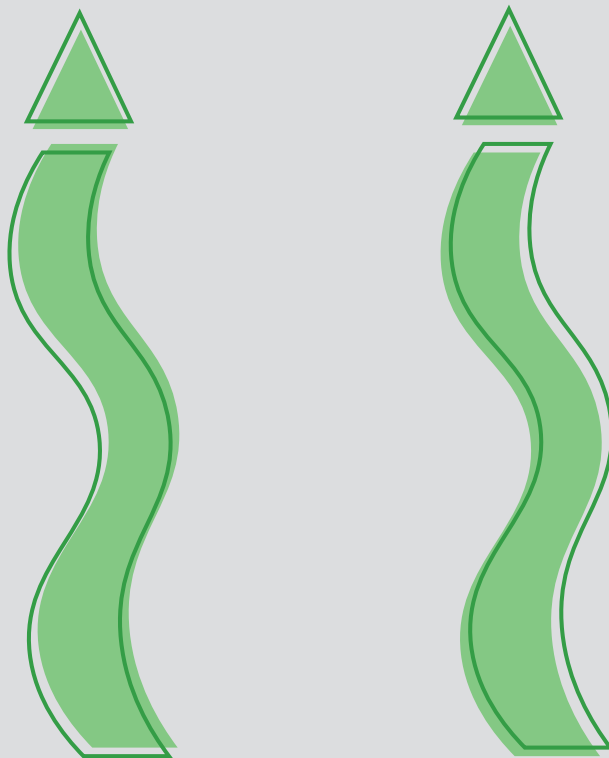
El resultado no es un documento cerrado, sino una plataforma dinámica para la acción colectiva que evolucionará con la propia implementación de las iniciativas.

No es solo un plan técnico, ni un ejercicio de planificación estratégica convencional. Constituye una hoja de ruta para construir la próxima generación del cooperativismo. Una generación más inclusiva, más digital, más sostenible, más humana.

KOOP2040 es una declaración de intención pero también una arquitectura de cambio real. Nos invita a mirar 2040 con claridad, pero empezar hoy con decisión.

No se trata de resistir a los cambios globales. Se trata de verlos como oportunidades para reforzarnos.

7 RETOS Y SU IMPACTO EN EL COOPERATIVISMO



El debate que se ha generado pretende identificar los retos específicos que confronta el cooperativismo y las empresas cooperativas.

Podemos tener la respuesta: El cooperativismo

El proceso de reflexión ha tomado como base 7 retos que tienen tanto la economía del País Vasco en general como las empresas cooperativas en sus negocios.

El debate que se ha generado pretende identificar los retos específicos que confronta el cooperativismo y las empresas cooperativas. Responder a estos retos será vital para el futuro de ambos.

Los 7 retos y su impacto en el cooperativismo

1 DIVERSIDAD Y MIGRACIÓN EN EUSKADI

El futuro será diverso o no será, y las organizaciones más innovadoras serán aquellas capaces de integrar perspectivas múltiples.

IMPACTO

Creciente diversidad en la sociedad que no siempre se refleja en nuestras organizaciones, perdiendo oportunidades: Personas con talento y la posibilidad de crear disrupción desde la diversidad.

2 ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN EUSKADI

La pirámide poblacional invertida, el envejecimiento de las plantillas y la diferente concepción del trabajo de las nuevas generaciones exigen un replanteamiento profundo de nuestros modelos organizativos.

IMPACTO

Pérdida potencial del conocimiento y compromiso cooperativo acumulado durante décadas junto con la necesidad de adaptar el modelo a nuevas expectativas laborales y vitales.

3 ESCASEZ DE TALENTO

La competencia por el talento es feroz y las nuevas generaciones buscan propósito, flexibilidad y desarrollo personal tanto como seguridad económica. En el caso del cooperativismo afecta al relevo generacional y pone en riesgo la identidad cooperativa.

IMPACTO

Dificultad creciente para competir con empresas globales y startups por el talento especializado. Aún y cuando el cooperativismo puede ser un modelo muy afín a los valores sociales actuales, el desconocimiento del modelo no acerca el talento, que permanece ajeno.

4 NUEVOS VALORES SOCIALES CON COMPORTAMIENTOS DIFERENTES HACIA EL TRABAJO

Nos encontramos ante una sociedad más individualista que valora el bienestar y la seguridad.

IMPACTO

El bienestar, la seguridad y un mayor individualismo ponderan cada vez en la elección de una empresa.

5 DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La competencia se globaliza, los procesos se eficientan y la velocidad del cambio crece exponencialmente. Las empresas que no se adaptan perderán competitividad. La dependencia de grandes plataformas aumenta.

IMPACTO

Riesgo de perder competitividad y ser expulsados de los mercados y riesgo de dependencia tecnológica y de plataformas externas, junto con la necesidad de desarrollar nuevas capacidades digitales.

6 SOSTENIBILIDAD Y ENERGÍA

El imperativo climático exige reinventar modelos productivos enteros, creando oportunidades para quienes sepan liderar esta transformación desde valores sostenibles éticos.

IMPACTO

Alta dependencia y la necesidad de conseguir los objetivos de des-carbonización para mejorar la competitividad.

7 VIVIENDA

La crisis habitacional representa un obstáculo para el desarrollo integral de las personas y las comunidades, reclamando soluciones desde el cooperativismo.

IMPACTO

Crisis habitacional como barrera para el desarrollo personal y profesional de las nuevas generaciones. Existen modelos cooperativos de éxito que replicar y extender.

Estos retos no son amenazas aisladas, sino manifestaciones de un cambio de era que demanda una respuesta integral y audaz desde los valores cooperativos.

BAJA VISIBILIDAD Y CONOCIMIENTO DEL MODELO COOPERATIVO

- Cultura organizacional percibida como rígida o desactualizada
- Desconexión con el lenguaje y canales jóvenes
- Desconocimiento del impacto social real en el entorno o la comunidad
- Percepción de endogamia en la sociedad

BAJA INICIATIVA ESTRUCTURADA HACIA LA INNOVACIÓN DEL MODELO Y HACIA EL MERCADO

- Escasa adaptación del modelo en general a nuevas expectativas laborales, se crean políticas individuales de cada empresa pero no un modelo global actualizado
- Escasa inversión estructurada en transformación digital
- Escasa articulación cooperativa ante el reto climático

JUBILACIÓN DE TALENTO COOPERATIVO

- No sólo se jubila el conocimiento si no una fuerte convicción y defensa de los valores cooperativos. Personas capaces de trabajar no sólo en pos de su cooperativa si no del modelo en general
- Posible fractura generacional y pérdida de identidad cooperativa

NO PERSISTIR EN QUE EL MODELO MEJORA LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS

- Posible fatiga organizacional y desmotivación por incoherencia entre discurso y práctica

DEBILIDADES

DAI

OPORTUNIDADES

LA NECESIDAD ACTIVA EL CAMBIO

- Hay una conciencia en las empresas en general de la necesidad de actuar para no quedarse atrás en la atracción de talento, la digitalización y sostenibilidad. Las empresas cooperativas tienen la oportunidad de sentirse un colectivo y caminar juntos para ganar velocidad en conjunto
- La diversidad aporta innovación. Integrar relaciones intergeneracionales o inter culturales puede ser una fuente de innovación y re-activación de los negocios de las empresas cooperativas

EL PROPÓSITO SIGUE IMPORTANDO

- Generaciones jóvenes a las cuales les importa el propósito e impacto social de las empresas en las que trabajan
- Talento migrante que necesita facilidades para incorporarse al mundo laboral
- Posibilidad de posicionar el cooperativismo como las empresas en “vanguardia ética y participativa”

ARRAIGO

- Las políticas vascas se alinean con la identidad cooperativa que en su ADN cuenta con el arraigo de la empresa en el País Vasco, el impacto en la sociedad y la equidad

RIESGO DE NO ATRAER A TALENTO QUE ES CADA VEZ MÁS EXCASO

- Atención del talento hacia empresas en sectores más atractivos y condiciones más flexibles
- Posible pérdida de identidad cooperativa ante el relevo generacional
- Posible pérdida de conocimiento en la empresa ante el relevo generacional

UNA SOCIEDAD MÁS INDIVIDUALISTA

- Individualismo creciente y mayor desafección hacia proyectos colectivos
- Búsqueda de bienestar personal y flexibilidad que permita un equilibrio personal
- Tendencia general hacia el conservadurismo

COMPETITIVIDAD DIGITAL

- Dependencia tecnológica de plataformas externas centralizadas
- Exclusión digital de pequeñas cooperativas

EMPRESAS FUERTES Y CONOCIDAS

- Cooperativas con buena reputación en sectores estratégicos, industriales y sociales
- Trayectoria en sectores industriales con base tecnológica
- Fuerte arraigo territorial y capacidad de acción colectiva
- Capacidad de generar empleo de calidad

UN MODELO CON BASE EN VALORES MUY VIGENTES

- Modelo cooperativo basado en la participación, colaboración, la equidad y sostenibilidad, valores muy vigentes
- Mayor sensibilidad hacia lo colectivo, el bienestar y el propósito en el entorno laboral
- Tradición de democracia interna y enfoque humano
- La igualdad es parte de nuestro valores y podemos acoger e integrar la diversidad con más facilidad

PERSONAS COMPROMETIDAS CON EL MODELO

- Contamos de personal con alto nivel de experiencia y compromiso en sus empresas y en cooperativismo en general
- Capacidad para desarrollar líderes cooperativos que inspiren a talento cooperativo

COOPERAR ENTRE NOSOTROS ESTÁ EN EL ADN

- Contamos con supra-estructuras reconocidas que pueden hacer de impulsoras (Kooperativen Kontseilua, KONFEKOOP, ELKAR-LAN, Grupos cooperativos, universidad e institutos cooperativos...)
- Capacidad para innovar colectivamente desde la inter-cooperación
- Potencial para crear estructuras que den cobertura o impulso global a las empresas cooperativas

EN LA VANGUARDIA DEL COMPROMISO SOCIAL PARA SER MÁS COMPETITIVOS

- Experiencia en economía circular y gestión compartida
- La sostenibilidad es parte de nuestros valores
- Existen modelos en marcha y tenemos capacidad de replicar (ej Interés creciente por modelos alternativos como cohousing o cesión de uso)
- Modelo cooperativo centrado en las personas, ideal para liderar una IA generativa



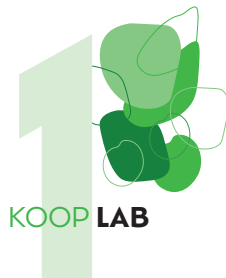
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS KOOP2040



Ponemos foco
para colaborar y
avanzar con velocidad

El proceso de reflexión y debate ha servido para idear múltiples iniciativas que reforzarían el cooperativismo y la competitividad de las empresas. Es importante poner foco para poder actuar, identificar lo que es clave para que obtener resultados.

4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Reimaginar el modelo cooperativo e incluir nuevos valores presentes en la sociedad apostando por seguir siendo organizaciones avanzadas.



Construir una nueva narrativa comunicativa y cultural que emocione, inspire y movilice, posicionando al cooperativismo como la respuesta avanzada a los grandes desafíos actuales.



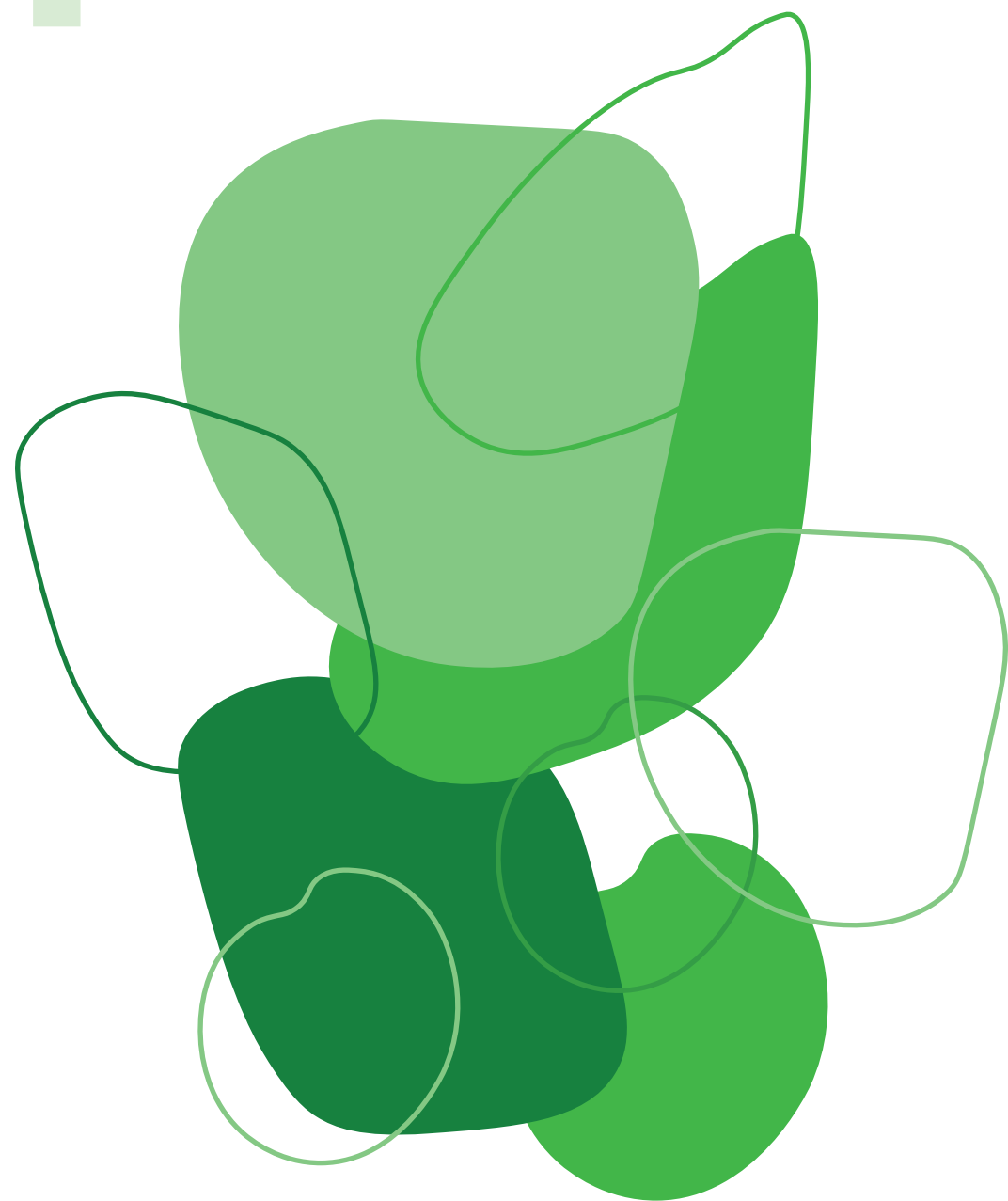
Crear un ecosistema que integre la diversidad entre generaciones y culturas y que constituya fuente de competitividad.



Impulsar el emprendizaje colectivo para posicionar a las empresas cooperativas como pioneras en digitalización y sostenibilidad y reforzar su presencia en sectores estratégicos.

1

KOOP LAB



Reimaginar el modelo cooperativo

Los valores cooperativos están ahora más vigentes que nunca y los valores se ponen en marcha a través del cumplimiento normativo, el sistema de gobernanza y los comportamientos presentes en las empresas.

Este objetivo pretende adaptarlos a los nuevos valores sociales y seguir siendo competitivos. Mantener sus valores esenciales, normativa y estructuras y para responder a las nuevas realidades sociales, tecnológicas y económicas.

Se identifica que la sociedad busca un mayor equilibrio entre vida personal y trabajo.

El bienestar individual pasa a ser también un factor importante para que las personas aumenten su compromiso y pertenencia.

En el marco del trabajo, se valoran culturas empresariales que fomenten la autonomía.

Reconsideramos los comportamiento para adaptarnos y responder a, al menos, estas preguntas:

- ¿cómo fomentamos la autonomía?
- ¿cómo el bienestar es un pilar?
- ¿cómo integramos el compromiso con la cooperativa con la flexibilidad o conciliación?
- ¿cómo ponemos en valor nuestros sistemas retributivos para ser competitivos?
- ¿cómo exploramos nuevas formas organizativas híbridas?
- ¿cómo integramos modelos de gobernanza más ágiles y aún más participativos?

2

KOOP **GERTU**

Contar el relato del cooperativismo como la economía del futuro

Las personas que tienen la vivencia cooperativa entienden su valor, su atractivo y su aportación. Este modelo tiene la oportunidad de seguir posicionándose como el modelo organizativo de vanguardia para el siglo XXI: una forma empresarial que integra propósito, participación, prosperidad compartida y sostenibilidad.

Pero es una constante que el modelo no se conoce y que tenemos una persistente baja capacidad para mostrar lo que somos.

Durante el debate se ha repetido que el cooperativismo debe mostrarse desde la vivencia, con datos y realidades, desde las personas con mensajes genuinos. Necesitamos emocionar.

Este objetivo pretende ir más allá de la comunicación convencional para construir una nueva narrativa comunicativa y cultural que emocione, inspire y movilice, posicionando al cooperativismo como la respuesta avanzada a los grandes desafíos contemporáneo.

Esto nos obliga a hacer un verdadero replanteamiento, atrevernos a considerar otros lenguajes, canales y estrategias.

3 KOOP TALENTU NETWORK



Crear una comunidad de talento diverso, intergeneracional e intercultural

El futuro del cooperativismo vasco depende de su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento diverso, intergeneracional y multicultural. El riesgo de las empresas cooperativas no sólo está en la falta de personas para atraer a sus negocios. El riesgo aumenta ante la falta de relevo cooperativo, personas que entienden, comparten y extienden el modelo.

Este objetivo pretende integrar la diversidad como oportunidad para ganar en competitividad. Más allá de políticas convencionales de recursos humanos, necesitamos crear ecosistemas interconectados donde el talento pueda fluir, crecer y prosperar.

Debemos de poner en marcha los valores cooperativos para acoger talento diversos, integrar generaciones con personas jóvenes, e integrar culturas con personas de origen extranjero.

Podemos superar la concepción tradicional de persona trabajadora/socia para desarrollar comunidades o ecosistemas de colaboración entre personas diversas donde se maximice la aportación de talento.

Contamos con las fortalezas para hacerlo pero tenemos que articularlas para activar la capacidad de atraer e integrar la diversidad.

4

KOOP EKINTZAILEA



Emprendimiento colectivo para ser pioneros en digitalización y sostenibilidad

En tiempos geopolíticos globales y económicos convulsos hay una evidencia, la digitalización está para quedarse y evolucionar a velocidades imposibles de anticipar. La apuesta por la sostenibilidad es indudable y las empresas capaces de anticiparse, ganarán en competitividad.

Las empresas cooperativas que no se sumen con velocidad quedarán fuera. Por eso es imprescindible incentivar y apoyar.

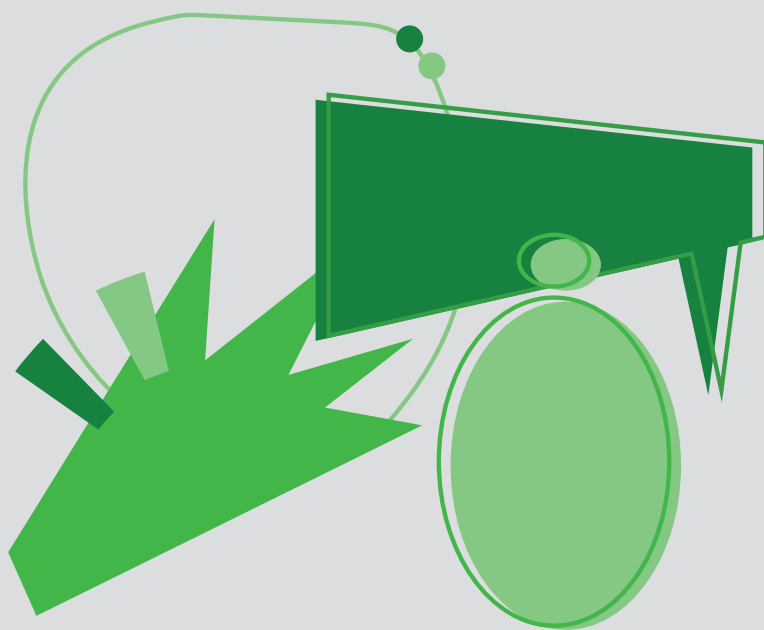
Sin embargo, buscamos dar un paso más que simplemente adaptarse al contexto. Buscamos liderar la transformación digital y medioambiental con iniciativas basadas en nuestros valores.

Este objetivo pretende impulsar el emprendimiento colectivo para que las empresas cooperativas refuercen su competitividad asumiendo la digitalización y la sostenibilidad como valores.

Transitaremos desde la adaptación al entorno hasta llegar a generar innovación con empresas cooperativas que promuevan iniciativas y nuevos estándares, basados en valores, en nuevos sectores emergentes.

El cooperativismo tenemos la oportunidad de responder al unísono a estos nuevos desafíos con líneas de actuación que nos fortalezcan.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN KOOP2040



Los proyectos
que nos darán impulso

Para impulsar los 4 objetivos estratégicos, necesitamos trabajar en 2 planos diferentes pero necesariamente complementarios entre sí:

1. El cooperativismo en general: apoyando la creación de un modelo o contexto
2. Cada empresa cooperativa en particular: implantando cambios e iniciativas

Para que estos 2 planos vayan a la par, podemos crear estructuras, programas, líneas de actuación supra o generales que aporten un camino, un apoyo, pero inevitablemente tenemos que conseguir que cada empresa cooperativa las integre, las haga suyas para mejorar su atractivo y competitividad.

Para lograr que los dos niveles vayan a la par contamos con:

- **Estructuras organizadas y reconocidas:** Como Kooperatiben Kontseilua, KONFEKOOP, ELKAR-LAN, Grupos cooperativos y las universidades entre otros. En colaboración con las Administraciones Públicas, pueden ayudar a crear marco, o generar condiciones y modelos.
- **Personas líderes cooperativas:** Personas con un compromiso con el cooperativismo que pueden apoyar como embajadoras o mentoras.
- **Empresas con ADN de cooperación:** Para impulsar los cambios necesarios.



Este objetivo estratégico pretende adaptarnos a los nuevos valores sociales y seguir siendo competitivos. Creará un marco totalmente complementario e integrado en los sistemas de gobernanza actuales.

Lo que busca es dar respuesta a los nuevos valores de las personas y los presentes en la sociedad, en los sistemas cooperativos. Pasar de los valores escritos a los valores vividos. Incorporar nuevos valores sociales y actualizar los existentes, reimaginando por lo tanto el modelo cooperativo.

Propondrá modelos de políticas y sistemas que faciliten la implantación en las empresas. Su implantación busca crear una nueva experiencia cooperativa.

Líneas de actuación

Se trabajará en las siguientes líneas de actuación para obtener resultados en el corto plazo que aportarán más prosperidad a las empresas y por ende a la sociedad y el país.

- 1.1 **El valor de la flexibilidad:** La sociedad demanda mayor flexibilidad del tiempo de trabajo y organizativa, que permita un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Las personas de las cooperativas participan de su gestión y gobernanza. Buscamos poder integrar la flexibilidad con el compromiso que la cooperativa necesita.
- 1.2 **El valor del bienestar:** En las cooperativas las personas están en el centro y si el valor del bienestar está presente en la sociedad, también debe estarlo en las empresas cooperativas. Queremos crear un marco para que el bienestar no se dé por hecho y se trabaje de forma explícita e intencional en las empresas cooperativas, como parte de nuestro modelo.
- 1.3 **Fomentar la autonomía:** Las personas que trabajan con autonomía también lo hacen desde la responsabilidad. Nuestras cooperativas fomentan la participación de las personas y damos un paso más sumando la autonomía y responsabilidad, como un tándem imprescindible para ganar en velocidad en la toma de decisiones y en competitividad. Queremos crear un marco para fomentar la autonomía.

- 1.4 **Retribución global percibida:** La retribución es tangible y objetiva (salario, beneficios...) pero también emocional e intangible (propósito, cultura empresarial, relaciones...). Las empresas cooperativas no pueden quedarse atrás en ninguna de las dos. Queremos crear el marco que nos permita compararnos con el mercado y evidenciar las aportaciones intangibles de las empresas cooperativas.

En colaboración

Para impulsar estas líneas de actuación, Kooperatiben Kontseilua contará con un equipo de trabajo, que partiendo de un conocimiento profundo de los sistemas actuales, desarrollará nuevos que complementen y se integren en las estructuras existentes. Se realizará de una forma práctica y en un modelo escalonado que facilite a las empresas cooperativas su implantación.

Abriremos además otras líneas que nos anticipen al futuro y que se visibilizarán con **resultados en el largo plazo**.

KOOP **LAB** será un **espacio virtual** donde experimentar con nuevos modelos cooperativos bajo un enfoque de innovación abierta y colaborativa. Funcionará como:

- 1.5 **Laboratorio vivo** donde prototipar y testar nuevas prácticas organizativas.
- 1.6 **Comunidad de aprendizaje** que documenta y comparte conocimiento sobre modelos emergentes.
- 1.7 **Centro de investigación aplicada** que conecta academia y práctica cooperativa.

En colaboración

Para que Kooperatiben Kontseilua pueda avanzar en estas líneas de actuación precisamos de una metodología que combine el rigor científico y experimentación práctica. Necesitamos integrar y trabajar en ciclos iterativos de diseño, implementación, evaluación y escalado de innovaciones cooperativas. Los equipos de trabajo se crearán con esta visión que combina casos de éxito cooperativo u organizativo, innovación futura e implementación práctica.



Este objetivo estratégico pretende dar a conocer el cooperativismo y posicionarlo como el modelo de empresa de la economía de futuro. Para ello tenemos que trascender la comunicación convencional. Debemos atrevernos y dar el salto para construir una nueva narrativa que emocione, inspire y movilice.

Buscamos transmitir que la empresa cooperativa es un modelo próximo, cercano que encaja, que es para cualquiera. La cooperativa siempre está a su lado, en su comunidad, su pueblo.

No buscamos que la comunicación se sustente en sólo anuncios o vídeos promocionales. Queremos crear otros caminos que nos permitan:

- Comunicar desde la experiencia con personas y empresas que nos sirvan de modelo, con ejemplos reales y datos
- Comunicar el impacto que generamos en el entorno y la sociedad
- Emocionar, porque tocamos elementos que importan a las personas

Nuestros targets de comunicación son prioritariamente:

- El sistema educativo y universidades
- La juventud
- Las personas de origen extranjero
- Las personas/socias cooperativas
- Las empresas cooperativas
- Los líderes institucionales, junto a KONFEKOOP
- La sociedad en su conjunto

Líneas de actuación

KOOP GERTU será un sistema integral para medir, visualizar y comunicar el impacto multidimensional del cooperativismo vasco:

- 2.1 **Sistema de medición** que a partir de datos oficiales, cuantificará el impacto social, económico, cultural y ecológico generado por las cooperativas. Durante el debate KOOP2040 se ha insistido que debemos convencer desde la realidad de los datos, que muestren el impacto de las empresas cooperativas, de forma sólida y contundente.

2.2 **Plataforma de visualización** que presenta el impacto de forma atractiva y comprensible. No sirve sólo con tener datos, tenemos que buscar una forma de contarlos que sea comprensible, cercana, que apele a las necesidades de las personas para que los puedan hacer suyos.

2.3 **Laboratorio narrativo** que transforma datos y las realidades de las empresas en historias inspiradoras. Las personas, sus historias y vivencias son capaces de transformar la realidad en emoción. Contamos con verdaderos fans del modelo que pueden convertirse en embajadores que nos ayuden a extender esta nueva narrativa.

En colaboración

Kooperatiben Kontseilua tiene que facilitar un sistema que nos ayude a colaborar. Crear un sistema en red que facilite la identificación de datos y experiencias para posteriormente expresarlas desde un lenguaje y canales radicalmente diferentes a los actuales.



KOOP TALENTU NETWORK

Este objetivo pretende integrar la diversidad como oportunidad para ganar en competitividad. Más allá de políticas convencionales de recursos humanos, necesitamos crear ecosistemas interconectados donde el talento pueda fluir, crecer y prosperar.

Las personas buscan empleo en lugares donde ven oportunidades de crecimiento y autonomía. Si el cooperativismo ofrece estructuras donde el talento diverso pueda asumir responsabilidades y desarrollar nuevas iniciativas, aumentará su capacidad de atracción y retención.

El reto más importante es cómo las empresas cooperativas pueden fomentar una verdadera inclusión y aprovechar la diversidad. La inclusión implica bi-direccionalidad y es importante que esta inclusión sea sostenible en el tiempo, no sólo en los ciclos expansivos.

Líneas de actuación

En el corto plazo buscamos que personas diversas puedan acercarse con facilidad en las empresas cooperativas y la forma de hacerlo es trabajarlo explícitamente, con un modelo o con un plan de trabajo.

La forma en la que articulamos este proceso es a través de la creación de un Consejo Pro-diversidad.

3.1 Consejo Pro-diversidad

Crearemos el marco y el modelo para promover la creación de estos consejos en las empresas cooperativas, especialmente en la que cuenten con una dimensión.

La misión de este Consejo es crear el marco y el modelo para:

- Atraer talento diverso: Definir estrategias y mensajes para atraer talento diverso a las empresas cooperativas.
- Unir culturas: Las diferencias culturales, lingüística e ideológicas pueden ser una traba en la integración plena. Se presenta el reto de unir de forma bidireccional.
- Valorar capacidades y conseguir igualdad de oportunidades en la contratación y promoción. El reto es evitar sesgos inconscientes para aprovechar al máximo el talento de las personas.

- Integrar en la toma de decisiones: Asegurar que todos los perfiles forman parte de la toma de decisiones en igualdad.
- Transmitir el conocimiento, los valores y el liderazgo cooperativo entre generaciones y culturas diferentes.

Tendrá estos ámbitos de trabajo:

- Programas de atracción y acogida
- Formación cooperativa
- Planes de sucesión y mentorías para la diversidad
- Educación y sensibilización intergeneracional e intercultural
- Gestión del conocimiento

En colaboración

Kooperatiben Kontseilua se apoyará en personas y entidades con conocimiento técnico por un lado y experiencial, propio de la empresa por otro para desarrollar un modelo que se pueda implantar en las estructuras actuales.

Además con una mirada en el **largo plazo**, necesitamos nutrir a las empresas cooperativas con talento cooperativo y crear comunidades o ecosistemas que nos ayuden.

KOOP – **TALENTUA NETWORK** será una red que sirva como plataforma para el desarrollo, movilidad y conexión del talento en el ecosistema cooperativo. Esta red podría transformar la manera en la que las cooperativas gestionan el talento, pasando de un enfoque organizacional a un enfoque sistémico donde las personas pueden desarrollarse a través de diferentes cooperativas a lo largo de su carrera.

3.2 Talentu Akademia: Formar líderes cooperativos. El crecimiento del cooperativismo depende de la capacidad de sus líderes para preparar y empoderar a la próxima generación. Sin un relevo generacional sólido, el modelo corre el riesgo de perder dinamismo y continuidad. Estos líderes, conocen, están formados en cooperativismo, fomentan valores cooperativos, incorporan valores como la escucha, impulsan la autonomía y aseguran la participación diversa. Crearemos un programa formativo de desarrollo de liderazgo cooperativo y formaremos a la próxima generación de líderes. Queremos incorporar programas de mentoring que faciliten el aprendizaje inter-generacional e intercultural.

3.3 Talentu Marketplace: Creamos un sistema o red para identificar y acercar a las empresas talento cooperativo. Podemos crear una red de colaboración de los diferentes marketplace donde atendamos las necesidades de las empresas y del talento cooperativo. Identificar personas con perfil cooperativo y distribuir el talento de forma equitativa y sostenible, conectando oferta y demanda y sirviendo de trasvase entre cooperativas.

En colaboración

Contamos con todos los ingredientes para poder impulsarlo, las Universidades, empresas expertas en personas, las empresas cooperativas, Administración pública, KONFEKOOP... Kooperatiben Kontseilua creará un equipo de trabajo para hacer propuestas de modelos que pongan en valor lo que ya exista ampliando su impacto en las cooperativas. Buscamos una solución útil y fácil de aplicar.



Este objetivo pretende impulsar el emprendimiento colectivo como palanca para mejorar la competitividad de las empresas cooperativas. Incluir la digitalización ética y la sostenibilidad como valores propios de futuro, reforzando la presencia de las empresas cooperativas en sectores emergentes.

Líneas de actuación

En el **corto plazo** buscamos incentivar para que las empresas cooperativas sobresalgan.

4.1 Super ekintzaileak: Para liderar y marcar la innovación, debemos promover emprendimiento colectivo en nuevos sectores relacionados con los digital, la IA generativa y las plataformas. Queremos conseguir que el cooperativismo también sea relevante en estos sectores que son de futuro. Para ello, pondremos el foco para

- Asegurar que el cooperativismo está presente en nuevos sectores digitales o de plataformas.
- Desarrollar modelos de financiación adecuados para proyectos de innovación tecnológica y ecológica de base cooperativa.

4.2 Super digitalak: Tiene como objetivo incentivar y por lo tanto acelerar la digitalización y descarbonización de las empresas cooperativas. Para poder hacerlo, necesitamos trabajar de forma personalizada para cada una de ellas. Existen ayudas desde las instituciones publicas, empresas expertas, consultores y queremos integrar todas esas posibilidades para:

- Ofrecer un road map personalizado para cada empresa cooperativa.
- Canalizar de forma directa o indirecta y de forma ordenada toda la formación, ayudas, iniciativas que ya existen.

En colaboración

Existen múltiples iniciativas que promueven y acompañan el emprendimiento colectivo. Kooperatiben Kontseilua quiere conectar a los diferentes agentes para que juntos multipliquen su alcance y su impacto.

La colaboración y la conexión son imprescindibles para impulsar estas líneas de actuación.

Nos planteamos un recorrido con un **objetivo de largo plazo**, que actualmente no sabemos dimensionar.

El futuro de la digitalización unido a la IA generativa es ahora muy difícil de anticipar. Lo que se hace evidente es la dependencia que ya actualmente tenemos de infraestructuras internacionales de terceros, sin las cuales nuestras empresas no funcionarían.

4.3 Super autonomoak:

Ante la dependencia de plataformas y estructuras digitales internacionales, buscamos mejorar nuestra autonomía competitiva.

Creamos un equipo de expertos que aporten propuestas y soluciones ante la pregunta ¿cómo podemos ganar en autonomía? Algunas de las iniciativas a considerar pueden ser:

- Nube cooperativa vasca que ofrezca servicios seguros, éticos y soberanos.
- Plataformas digitales cooperativas en sectores estratégicos.
- Sistema de IA cooperativa entrenada en base a valores éticos.
- Laboratorio de soberanía tecnológica para desarrollar alternativas a dependencias críticas.

Aumentarían la autonomía tecnológica del ecosistema cooperativo y permitirían desarrollar soluciones digitales basadas en nuestros valores.

En colaboración

Kooperatiben Kontseilua integrará a diferentes agentes, como centros de investigación, universidad y empresas cooperativas en un proyecto cuyo objetivo es proponer una posible hoja de ruta. Valoraremos el resultado a partir del cual tomaremos nuevos pasos. Queremos ante la incertidumbre y el desconocimiento actuales, abrir posibilidades de la mano de expertos para que podamos sopesar oportunidades y amenazas, soluciones y alternativas para aumentar la competitividad de las empresas cooperativas, desde su modelo y sus valores.

ANEXO



Agrupación de las ideas de las sesiones en los proyectos



Reforzar sobre los valores actuales

- Transitar de culturas pasivas-competitivas a culturas basadas en la confianza y la autonomía.
- Reforzar y transmitir los valores cooperativos integrándolos en la cultura organizativa.
- Difundir los valores cooperativos de forma clara y constante.
- Fortalecer el compromiso con la sociedad.
- Fomentar el voluntariado y proyectos sociales desde las cooperativas.
- Establecer puentes entre cooperativas industriales y sociales para generar empatía y conexión.

Adaptar las condiciones laborales: flexibilidad, salario

- Mejorar las condiciones laborales en comparación con otros modelos.
- Adaptar las condiciones laborales a las nuevas necesidades (flexibilidad, teletrabajo...).
- Incorporar beneficios sociales coherentes con los valores cooperativos.
- Asegurar compensaciones y desarrollos que impulsen proyectos vitales atractivos.
- Usar la digitalización para fomentar una participación más ágil y transparente.

Innovar en nuestras estructuras

- Crear espacios de innovación para testar y pilotar nuevos modelos cooperativos.
- Fomentar el debate cooperativo en el Kontseilua.
- Realizar benchmarking cooperativo de modelos inspiradores.
- Realizar procesos participativos de diagnóstico para detectar nuevas demandas sociales.

Coherencia entre lo escrito y lo que se hace

- Reforzar la coherencia entre los valores cooperativos y las prácticas reales.
- Denunciar incoherencias internas (operaciones no alineadas con valores).



Centros educativos - jóvenes

- Implementar campañas educativas y de concienciación.
- Visibilizar el cooperativismo en los centros educativos (desde ikastolas hasta universidad).
- Organizar jornadas de puertas abiertas dirigidas a centros educativos.
- Incorporar el modelo cooperativo en el currículo escolar y universitario.
- Crear comunidades/redes cooperativas en universidades y escuelas.
- Organizar visitas de alumnos a fábricas cooperativas.
- Realizar visitas de trabajadores cooperativistas a centros educativos.
- Promover testimonios de ex-trabajadores y ex-alumnos.
- Dotar de herramientas a los formadores escolares.
- Desarrollar proyectos de Aprendizaje-Servicio realizados por jóvenes.
- Conectar cooperativas, centros educativos y exalumnos.
- Definir qué hace atractivo al cooperativismo para los jóvenes.
- Conectar con la educación mediante visitas e interacciones.
- Generar oportunidades a través de formación y confianza.
- Dotar a formadores de herramientas educativas.
- Desarrollar proyectos de Aprendizaje-Servicio desde el emprendimiento.
- Promover la cooperación como valor social fundamental desde los centros educativos.
- Visibilizar el cooperativismo en todos los niveles del sistema educativo.

Migrantes

- Impulsar comunidades de networking para migrantes.
- Ofrecer talleres sobre derechos laborales.
- Promover la formación cooperativa y la incidencia social y política.

Nuevas formas de comunicar

- Ejemplificar con cooperativas modélicas.
- Difundir nuevos mensajes protagonizados por jóvenes.
- Adecuar el relato con datos y ejemplos reales.
- Usar canales y lenguaje de los jóvenes.
- Realizar acciones colectivas de impacto.
- Valorar el modelo desde dentro (ser prescriptores positivos).
- Mostrar proyectos de vida ligados al cooperativismo.
- Diseñar programas de “embajadores cooperativos”.
- Ampliar la presencia del cooperativismo en ámbitos empresariales, educativos y sociales.

Visibilizar el impacto

- Comunicar el impacto generado en el entorno y la sociedad.
- Salir de la endogamia para visibilizar su impacto.
- Difundir el modelo con ejemplos y acciones de impacto.
- Mostrar al cooperativismo como competitivo, sostenible y presente en sectores estratégicos.
- Reforzar el arraigo en el territorio.
- Difundir el modelo con nuevos mensajes y datos concretos.
- Diseñar estrategias comunicativas que muestren el lado empresarial y social del cooperativismo.
- Comunicar más y mejor.
- Comunicar más y mejor lo que significa ser cooperativa.
- Diseñar un plan de comunicación interna eficiente y accesible.

Otros

- Colaborar con la administración para ganar apoyo y visibilidad.
- Crear marca y sellos cooperativos que refuercen la identidad.

**KOOP TALENTU NETWORK****Concienciar**

- Eliminar estereotipos sobre la población migrante.
- Divulgar beneficios económicos y sociales de la diversidad.
- Promover debates intergeneracionales sobre valores y ciclos de vida.
- Crear programas de mentoría y acompañamiento para la inserción laboral.
- Promover mesas de trabajo intersectoriales.
- Diseñar programas de formación en idiomas y competencias técnicas.
- Usar la formación cooperativa como vía de igualdad.
- Ofrecer talleres sobre derechos laborales.

Facilitar administrativamente

- Desarrollar procesos propios de homologación de titulaciones extranjeras.
- Fomentar alianzas con instituciones públicas y privadas para contratar migrantes.
- Facilitar el acceso a la vivienda mediante alquiler de viviendas vacías por parte de cooperativas.
- Impulsar la construcción de viviendas cooperativas.

Acoger, integrar

- Crear planes de acogida adaptados a la diversidad cultural, lingüística e ideológica.
- Diseñar procesos de acogida y reforzar la vivencia de los valores.
- Usar la formación cooperativa como vía de igualdad.
- Definir políticas de diversidad y equidad.
- Fortalecer la convivencia interna y el diálogo cooperativo.
- Promover el liderazgo diverso.
- Establecer tutorías individuales para la integración organizacional y social.
- Crear un “Consejo para la Diversidad” dentro de las empresas cooperativas.
- Diseñar planes de sucesión (acogida y salida).
- Diseñar procesos de transición estructurados.
- Identificar y formar anticipadamente a nuevos líderes.
- Establecer modelos de doble liderazgo temporal.
- Desarrollar programas de mentoría intergeneracional.
- Fomentar la relación intergeneracional para generar empatía entre generaciones.
- Incrementar la formación cooperativa para jóvenes de forma estructurada e informal.
- Documentar estructuradamente el conocimiento organizacional.
- Crear bases de datos internas con buenas prácticas y procesos clave.
- Introducir jornadas reducidas o parciales para empleados senior.
- Adaptar horarios y tareas a las capacidades de trabajadores mayores.
- Crear roles de asesoramiento o consultoría para trabajadores retirados.
- Implementar modelos de retiro progresivo.
- Realizar adaptaciones ergonómicas en espacios de trabajo.
- Integrar a jóvenes y colectivos diversos dentro de la cultura organizativa.
- Rediseñar la gobernanza para permitir la participación de colectivos diversos.
- Diseñar procesos de inserción con acompañamiento.
- Formar en identidad y valores cooperativos.
- Acompañar a las personas en todas las etapas de su vida profesional.
- Atraer talento formado en el exterior ofreciendo oportunidades de retorno.

Formar líderes

- Convertir a líderes actuales en referentes cooperativos.
- Formar líderes cooperativos que generen nuevos líderes (mínimo 3 por líder).
- Crear una escuela de talento y liderazgo cooperativo.

Poner en contacto, conectar

- Establecer vías para compartir talento entre cooperativas.
- Compartir talento entre cooperativas como valor estratégico.
- Lanzar una plataforma centralizada de empleo cooperativo (Coop Talent).
- Crear bolsas de trabajo para el conjunto del movimiento.
- Crear una bolsa para mapear dónde sobra y dónde falta talento.

**KOOP EKINTZAILEA****Emprendimiento cooperativo y digital**

- Crear incubadoras de emprendimiento cooperativo (ecosistema emprendedor).
- Definir metodologías de emprendimiento e intraemprendimiento con identidad cooperativa.
- Apoyar nuevas cooperativas con oportunidades e intercooperación.
- Fortalecer la educación emprendedora en todos los niveles.
- Vincular el emprendimiento a incentivos relacionados con propiedad, condiciones y compensación.
- Desarrollar recursos financieros específicos y fondos de inversión cooperativa.
- Apoyar programas de emprendimiento cooperativo con impacto social.
- Fomentar la inter-cooperación en emprendimiento y la participación en foros globales.
- Apoyar start-ups cooperativas.

Sensibilizar

- Formar a las personas en inteligencia artificial (IA) y competencias digitales.
- Encontrar y difundir casos concretos de éxito en uso de IA.
- Incluir a cooperativas pequeñas en procesos de sensibilización y formación sobre IA.
- Fomentar espacios de aprendizaje colectivo sobre IA entre cooperativas.
- Sensibilizar y formar a todas las personas cooperativistas en transición energética.

Implantar

- Promover carreras STEM enfocadas al cooperativismo.
- Analizar datos dentro de las cooperativas.
- Crear una organización o institución orientadora en IA.
- Diseñar un plan de implantación adaptado a las cooperativas y pequeñas empresas.

- Conseguir acompañamiento institucional para el proceso de digitalización.
- Acercar la IA a empresas pequeñas.
- Integrar a nativos digitales en la estrategia de transformación digital.
- Implicar a las cooperativas en diagnósticos energéticos generales.
- Participar en alianzas con municipios y administraciones para objetivos de sostenibilidad.
- Convertirse en empresas líderes en descarbonización.
- Aplicar planes de descarbonización por empresa, incluyendo la cadena de valor.
- Medir emisiones de CO₂ en procesos productivos.
- Consumir menos energía y materiales.
- Promover modelos circulares como fuente de emprendimiento verde.
- Fomentar el autoconsumo compartido.
- Aprovechar incentivos fiscales para invertir en energías renovables.

Apoyar desde una estructura macro

- Asegurar un uso ético, transparente y seguro de los datos.
- Desarrollar estrategias para contrarrestar sesgos algorítmicos contra el euskera y el modelo cooperativo.
- Desarrollar un cloud vasco.
- Proteger frente al uso fraudulento de redes y mejorar la ciberseguridad.
- Promover la intercooperación entre cooperativas para desarrollar soluciones conjuntas de IA.
- Crear una estrategia de país cooperativa en torno a la IA.
- Invertir en centros de datos propios.
- Sumarse a iniciativas externas alineadas con valores cooperativos.
- Asegurar que la IA integre valores cooperativos (equidad, participación, solidaridad).
- Entrenar algoritmos con enfoque cooperativo.
- Determinar las utilidades de la IA alineadas con el modelo cooperativo.
- Impulsar cooperativas energéticas nuevas y apoyar las existentes.
- Utilizar suelo municipal para instalaciones energéticas.
- Estabilizar el suministro energético para las cooperativas.
- Invertir en I+D y soluciones innovadoras.
- Participar de proyectos propios de generación de energía.
- Estar representadas en el Pacto Vasco sobre transición energética y cambio climático.
- Participar en el Consejo Asesor de Medio Ambiente.
- Impulsar una estrategia energética cooperativa de país.
- Disminuir la dependencia energética externa.
- Ampliar plazos de retorno para mejorar la competitividad.

NO INCLUIDO:**Reto 7: Vivienda**

- Conseguir adjudicación directa de suelo público para cooperativas de utilidad pública.
- Urbanizar suelo en municipios pequeños para fijar población joven.
- Crear y fortalecer modelos de vivienda cooperativa (cesión de uso, cohousing, fórmulas mixtas).
- Agilizar los procesos legales y administrativos para nuevas cooperativas de vivienda.
- Crear cooperativas promotoras vinculadas a la construcción.
- Recuperar y utilizar viviendas vacías como solución habitacional.
- Usar herramientas como Elkargi para facilitar financiación adaptada.
- Aplicar revisiones fiscales favorables al modelo cooperativo de vivienda.
- Transformar la visión cultural de la vivienda (de bien de inversión a derecho y comunidad).
- Combatir la especulación inmobiliaria desde el cooperativismo.
- Promover la vivienda como proyecto de vida y convivencia intergeneracional.
- Realizar campañas de divulgación para legitimar el modelo cooperativo de vivienda.
- Mostrar referentes de éxito en el modelo cooperativo habitacional.