



ΔΟΜΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

2012

## Αποστολή στο Πανεπιστήμιο του Mondragon – Έκθεση Απολογισμού



## Εισαγωγή

Στο πλαίσιο των δράσεων διεθνούς δικτύωσης που υλοποιεί η ΔΑΣΤΑ, πραγματοποιήθηκε επίσκεψη στο Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν (Χώρα των Βάσκων, Ισπανία) από στελέχη της ΔΑΣΤΑ, της ΜΟΚΕ, του Γραφείου Διασύνδεσης και του Γραφείου Πρακτικής Άσκησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Η επίσκεψη πραγματοποιήθηκε μεταξύ 23 και 26 Ιανουαρίου και είχε ως σκοπό την εύρεση και αξιοποίηση καλών πρακτικών σε ζητήματα απασχόλησης των αποφοίτων και επιχειρηματικότητας, την διερεύνηση της δυνατότητας ανάπτυξης συνεργασιών σε ζητήματα απασχόλησης, κινητικότητας φοιτητών, πρακτικής άσκησης στο εξωτερικό, και επιχειρηματικότητας.

Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν (ΜU) αποτέλεσε επιλογή για την επίσκεψη αυτή για μια σειρά από λόγους. Βασική προϋπόθεση ήταν να υπάρχουν μηχανισμοί σχετικοί με τη δραστηριότητα της ΔΑΣΤΑ και των δομών της και να καλύπτονται οι ανάγκες όλων των δομών (σύνδεση με την αγορά εργασίας, πρακτική άσκηση, και επιχειρηματικότητα), κάτι που στο συγκεκριμένο Πανεπιστήμιο υπήρχε σε μεγάλο βαθμό. Ο δεύτερος λόγος που επιλέχθηκε το ΜU αφορά στο γεγονός ότι το ΜU είναι συνεταιρισμός (αναγνωρίζεται ως μη κερδοσκοπικό Πανεπιστήμιο κοινού δημοσίου συμφέροντος) και αποτελεί μέρος του Ομίλου Μοντραγκόν, ενός ομίλου συνεταιριστικών επιχειρήσεων, ο οποίος δραστηριοποιείται σε μία περιοχή με πολύ μικρή ανεργία, παρά το γεγονός ότι η Ισπανία βιώνει πολλά από τα προβλήματα της Ελλάδας. Τέλος, σημαντικός λόγος για την επιλογή του ΜU είναι ο σαφής προσανατολισμός του στην αγορά εργασίας και στην συνεργασία με επιχειρήσεις (π.χ. όλοι οι φοιτητές υποχρεωτικά στο τελευταίο έτος των σπουδών τους υλοποιούν ένα project το οποίο πρέπει να είναι πραγματικό πρόβλημα πραγματικής επιχείρησης).

Η επίσκεψη πραγματοποιήθηκε στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business School), μία από τις 4 Σχολές του ΜU, καθώς το ζήτημα της επιχειρηματικότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα εξασφάλισης θέσεων εργασίας για τους αποφοίτους του Ιδρύματος.

### Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν

Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν ([www.mondragon.edu](http://www.mondragon.edu)) ιδρύθηκε το 1997, αλλά οι επιμέρους σχολές προϋπήρχαν από τα μέσα του 20ου αιώνα. Είναι ένα από τα τρία Πανεπιστήμια της Χώρας των Βάσκων (τα άλλα δύο είναι το Deusto – πανεπιστήμιο που ξεκίνησε ως Ιησουϊτικό - και το δημόσιο Πανεπιστήμιο της Χώρας των Βάσκων Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco). Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν είναι συνεργατικό Πανεπιστήμιο (βλ παρακάτω για τη δομή και το μοντέλο διοίκησης) που αναγνωρίζεται ως μη κερδοσκοπικό Πανεπιστήμιο κοινού δημοσίου συμφέροντος (“[non-profit University of common public interest](#)”).

Προσφέρει [22 προπτυχιακά](#) και [15 μεταπτυχιακά](#) προγράμματα σπουδών (ορισμένα μέσω διαδικτύου) σε 4 σχολές (Πολυτεχνική, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκπαίδευσης και Ανθρωπιστικών Επιστημών και Γαστρονομίας) σε 5 διαφορετικές τοποθεσίες. Εξυπηρετεί περίπου 4.000 φοιτητές (σε όλα τα επίπεδα: προπτυχιακό, μεταπτυχιακό και διδακτορικό) και 3.500 εκπαιδευόμενους σε προγράμματα κατάρτισης κάθε χρόνο. Οι βασικές σπουδές είναι 4ετείς.

Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν ήταν το πρώτο Πανεπιστήμιο της Χώρας των Βάσκων που υιοθέτησε τα πρότυπα της Ε.Ε για την Ανώτατη Εκπαίδευση. Η προσπάθεια προσαρμογής στις κατευθύνσεις της Μπολόνια δεν ήταν χωρίς προβλήματα, ιδιαίτερα στα ζητήματα της Έρευνας.

### **Το οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του Μοντραγκόν**

Για να κατανοήσουμε τις κοινωνικές και ιστορικές ιδιαιτερότητες του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν είναι σημαντικό να τονισθεί ότι αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συνόλου συνεργατικών επιχειρήσεων (κάθε εργαζόμενος αποτελεί ισότιμο μέλος, με μία ψήφο).

Το ίδιο το Πανεπιστήμιο ξεκίνησε ως μια κοινωνική επιχείρηση, με την πρωτοβουλία του εμπνευστή των αρχών και κύριων πρωτοβουλιών του μοντέλου του Μοντραγκόν, του Αββά José María Arizmendiarieta. Το 1943 ιδρύθηκε η Mondragón Eskola Politeknikoa, τη σημερινή εξέλιξη της οποίας αποτελεί η Πολυτεχνική Σχολή του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν.

Η πρώτη επιχείρηση – η FAGOR σήμερα παράγει λευκά ηλεκτρικά είδη – ιδρύθηκε το 1956 από αποφοίτους εκείνης της Mondragón Eskola Politeknikoa. Σήμερα ο Όμιλος Μοντραγκόν ([www.mcc.es](http://www.mcc.es)) αποτελείται από 120 συνεργατικές επιχειρήσεις και αποτελεί τον 7<sup>ο</sup> μεγαλύτερο οικονομικό όμιλο στην Ισπανία.

Τα ίδια τα μέλη περιγράφουν το εγχείρημα ως μια κοινωνικο-οικονομική εμπειρία. **Οι αξίες του Μοντραγκόν** είναι:

- I. Συνεργασία - "Παραγωγοί και πρωταγωνιστές"
- II. Συμμετοχή - "Δέσμευση στη διοίκηση"
- III. Κοινωνική Υπευθυνότητα - "Διανομή του πλούτου με βάση την αλληλεγγύη"
- IV. Καινοτομία - "Συνεχής ανανέωση"

### **Δομή και μοντέλο Διοίκησης**

Η διοίκηση του Πανεπιστημίου βασίζεται στις ίδιες αρχές όπως και οι άλλες επιχειρήσεις και οργανισμοί του Ομίλου. Το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν αποτελεί δευτεροβάθμιο Συνεταιρισμό. Η δομή του είναι αποτέλεσμα της ιστορικής εξέλιξής του, δεδομένου ότι προέρχεται από τη συνένωση δραστηριοτήτων που προϋπήρχαν. Ξεκίνησε να παρέχει τα πρώτα προγράμματα σπουδών ως Πανεπιστήμιο το 1998. Κάθε Σχολή αποτελεί συνεργατική εταιρεία στην οποία συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εργαζόμενοι, όχι μόνον οι διδάσκοντες. Όταν ένας διδάσκων παρέχει υπηρεσίες σε άλλη σχολή, τότε η αμοιβή παρέχεται από τη μία Σχολή στην άλλη (τιμολογείται). Οι διδάσκοντες είναι αποκλειστικής απασχόλησης και δεν επιτρέπεται να παρέχουν υπηρεσίες ανεξάρτητα (σημαντικό δεδομένο είναι ότι ο αρχικός καθαρός μισθός του δόκιμου μέλους είναι περίπου 1700 Ευρώ – επί 14 μήνες).

Η αρχές λειτουργίας βασίζονται στα εξής:

**Ιδιοκτησία:** το Πανεπιστήμιο ανήκει στα Μέλη.

Αναγνωρίζονται **τρεις τύποι μελών:**

- Εργαζόμενα Μέλη (διδάσκοντες, διοικητικοί κοκ.)
- Συνεργαζόμενα Μέλη (Συνεργατικές Επιχειρήσεις και Οργανισμοί του Ομίλου, που επενδύουν και χρηματοδοτούν το Πανεπιστήμιο)
- Μέλη Χρήστες (φοιτητές και εκπαιδευόμενοι)

Η διοίκηση ασκείται από **δύο αντιπροσωπευτικά όργανα**: το Διοικητικό Συμβούλιο (Governing Council) και τη Γενική Συνέλευση. **Κάθε κατηγορία μελών εκλέγει δημοκρατικά το ένα τρίτο των μελών σε κάθε ένα από αυτά τα όργανα.**

Κάθε δόκιμος εργαζόμενος ή συνεργάτης πρέπει να συνεισφέρει σε κεφάλαιο (για το 2012 το ποσό έχει ορισθεί στις 15000 Ευρώ) για να γίνει εργαζόμενο μέλος (μετά την απόφαση των διοικητικών οργάνων). Η πληρωμή μπορεί να γίνει και με κρατήσεις από την αποζημίωση-μισθό των εργαζομένων.

Στο επίπεδο του Πανεπιστημίου η επιχειρησιακή (καθημερινή) διοίκηση ασκείται από το Συμβούλιο των Διευθυντών (Board of Directors), πάντα υπό την εποπτεία του Διοικητικού Συμβουλίου, με μηνιαίο έλεγχο. Το Συμβούλιο των Διευθυντών αποτελείται από τον Πρύτανη, τον Αντιπρύτανη, τους Κοσμήτορες των Σχολών, το Γενικό Γραμματέα και τον Οικονομικό Διευθυντή.

### Το Μοντέλο Μάθησης

Η διαδικασία διαμόρφωσης του Μοντέλου μάθησης ξεκίνησε το 1999/2000 (έργο [Mendeberri](#)). Στην περίοδο 2000/2001 40 μέλη του Πανεπιστημίου διαμόρφωσαν ένα πλαίσιο του μοντέλου. Στη διαβούλευση συμμετείχαν εκπαιδευτικά κέντρα επιχειρήσεων, ομάδες ειδικών, διδάσκοντες και απόφοιτοι από τις αντίστοιχες γνωστικές περιοχές.

Η διαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών σε αντιστοιχία με επαγγελματικά προφίλ ξεκίνησε το 2001/2002. Στη διαμόρφωση έλαβαν υπόψη την εμπειρία από καινοτόμα εκπαιδευτικά εγχειρήματα, με ιδιαίτερη αναφορά στα Πανεπιστήμια Aalborg στη Δανία, Maastricht στην Ολλανδία, Monterrey Institute of Technology στο Μεξικό και Massachusetts Institute of Technology στις ΗΠΑ.

Βασικοί μεθοδολογικοί πυλώνες των προγραμμάτων σπουδών είναι η ανάπτυξη έργων (projects), η επίλυση προβλημάτων και οι μελέτες περίπτωσης.

Η υλοποίηση του νέου μοντέλου υποστηρίχθηκε από ένα ευρύ πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού με μεθοδολογίες που βασίσθηκαν στην εμπειρία Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων όπως τα Aalborg και Maastricht.

Το μοντέλο μάθησης που έχει αναπτύξει το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν στοχεύει στην ανάπτυξη ικανοτήτων των φοιτητών σε τρία πεδία:

- Ικανότητες που αφορούν στο γνωστικό αντικείμενο: τεχνικές και μεθοδολογικές, δηλαδή γνώση και τεχνογνωσία
- Προσωπικές ικανότητες: η γνώση να γίνεσαι (“knowing how to be”)
- Κοινωνικές ικανότητες: γνώση συνύπαρξης (“knowing how to coexist”)

Οι ανάπτυξη αυτών των ικανοτήτων δεν μπορεί να γίνει μέσω του συμβατικού μοντέλου που βασίζεται στην απλή «μετάδοση γνώσης» όπου οι φοιτητές απλά παρακολουθούν διαλέξεις και κρατούν σημειώσεις. Στόχος είναι η ενίσχυση της συμμετοχής των φοιτητών, η προώθηση της συνεργασίας και η ανάληψη ευθυνών από τους φοιτητές. Το μοντέλο βασίζεται στην επικοινωνία και την ανάληψη από τους φοιτητές ενεργού ρόλου.

Σκοπός του μοντέλου είναι η ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και αξιών. Λόγω της ιδιαιτερότητας της Χώρας των Βάσκων, οι φοιτητές αναπτύσσουν επικοινωνιακές και

μαθησιακές ικανότητες σε τρεις γλώσσες: Βασκικά, Ισπανικά και Αγγλικά (για παράδειγμα, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι όταν μία ομάδα φοιτητών συντάσσει μία εργασία οι πηγές μπορεί να είναι στα Αγγλικά, το κείμενο στα Βασκικά και η παρουσίαση στα Ισπανικά).

Το μοντέλο μάθησης βασίζεται σε τρεις πυλώνες:

- Νέος τρόπος μάθησης
- Αφοσίωση στον φοιτητή
- Μεταφορά τεχνογνωσίας στις επιχειρήσεις

**Σχήμα: Το Μοντέλο Μάθησης στη Σχολή Διοίκησης του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν**

### Γενικές Ικανότητες

1. Ομαδική Συν-Εργασία
2. Αποτελεσματική Επικοινωνία
3. Επίλυση προβλημάτων
4. Ηγεσία
5. Λήψη αποφάσεων
6. Παγκόσμιο βλέμμα
7. Μάθηση (Learning to learn)

### Αξίες

1. Συμμετοχή, Εμπλοκή και Συνεργασία
2. Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα
3. Κοινωνική Ευθύνη και Μετασχηματισμός

### Πλαίσιο

- ✓ Πολυγλωσσική εκπαίδευση
- ✓ Ικανή χρήση νέων τεχνολογιών

Χαρακτηριστικές πρακτικές που σηματοδοτούν την προτεραιότητα των αναγκών των φοιτητών είναι:

- Ωρολόγιο πρόγραμμα: τα μαθήματα οργανώνονται σε δύο ζώνες – 8π.μ. έως 2μ.μ. και 2μ.μ. και 8μ.μ. – εναλλάσσοντας τα έτη έτσι ώστε όσοι φοιτητές αποτύχουν σε μάθημα του ενός έτους να μπορεί να το παρακολουθήσει στο επόμενο
- οι φοιτητές μπορούν να απασχοληθούν με όρους μερικής απασχόλησης, συνήθως στην ειδική επιχείρηση του ομίλου (Alecop)
- σύστημα αξιολόγησης που απαγκιστρώνεται από τους βαθμούς (traffic light assessment system).

Η βασική αρχή είναι η μάθηση μέσα από τη βιωματική πράξη (Learning by doing) και επιτυγχάνεται μέσω της ανάθεσης εργασιών σε ομάδες φοιτητών, με την δυνατότητα που δίνεται στους φοιτητές να εργασθούν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και με την υποχρεωτική πτυχιακή εργασία των φοιτητών, η οποία πρέπει να γίνει σε κάποια επιχείρηση (ή οργανισμό, π.χ. σχολείο) (διάρκεια 4-12 μήνες). Η εργασία των φοιτητών πρέπει να αφορά σε ένα πραγματικό ζήτημα και παρακολουθείται από δύο tutors, έναν



από την επιχείρηση (ο οποίος συμβάλλει και στην αξιολόγηση) και έναν από το Πανεπιστήμιο. Έτσι, όλοι οι φοιτητές έχουν, σε κάποιο βαθμό, επαφή και εμπειρία στην πράξη, πριν να αποφοιτήσουν.

### **Πίνακας 1: Οι όροι της Πτυχιακής Εργασίας στη Σχολή Διοίκησης του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν**

- ✓ DURATION OF 1 YEAR
- ✓ FULL-TIME
- ✓ IN-COMPANY
- ✓ WORKING ON REAL COMPANY PROJECTS
- ✓ PROJECTS WITH A TECHNICAL LEVEL IN ACCORDANCE WITH ACADEMIC REQUIREMENTS
- ✓ GUIDANCE FROM COMPANY AND MU TUTORS
- ✓ 2009-2010: **430 FINAL YEAR PROJECTS**
- ✓ 50% OF STUDENTS AT NON-MCC COMPANIES
- ✓ FYPs BEING CARRIED OUT AT BRANCHES OF COMPANIES ABROAD

## Το προπτυχιακό πρόγραμμα “Leadership Entrepreneurship and Innovation”

“We make our dreams come true through learning cooperatives”

Το πρόγραμμα βασίζεται στην ομαδοκεντρική εκπαίδευση και τη μάθηση μέσα από την πράξη (learning by doing). Λειτουργεί παράλληλα με αντίστοιχο συμβατικό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Η έμφαση είναι στην πράξη και τον αναστοχασμό, για την κατανόηση της θεωρίας. Η συλλογική μάθηση συνδυάζεται με τη συλλογική ευθύνη και την αλληλεγγύη (η αξιολόγηση της ομάδας είναι αυτή της χαμηλότερης ατομικής επίδοσης). Πρόκειται για ένα καινοτόμο πρόγραμμα σπουδών στην επιχειρηματικότητα το οποίο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με το Φιλανδικό Πανεπιστήμιο Jivaskula. Αντίστοιχο πρόγραμμα λειτουργεί και σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Το πρόγραμμα εστιάζει στη μεθοδική ανάπτυξη ικανοτήτων σε διάφορα επίπεδα-διαστάσεις. (βλ. rocket model στο [www.tiimiakatemia.fi](http://www.tiimiakatemia.fi), [mondragonteamacademy.com](http://mondragonteamacademy.com)):

- Στην αρχή των σπουδών η κάθε ομάδα που αποτελείται από 10-15 άτομα ιδρύει συνεταιριστική επιχείρηση (youth co-operative), αυτό-οργανώνεται και ορίζει σταδιακά γενικό υπεύθυνο (team leader) και υπευθύνους οικονομικών, επικοινωνίας και πελατών.
- Στην διάρκεια των σπουδών οι φοιτητές παρακολουθούν βασικά μαθήματα Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων για μία ημέρα κάθε εβδομάδα (τη Δευτέρα) η διδασκαλία των οποίων εν πολλοίς ακολουθεί την παραδοσιακή προσέγγιση διαλέξεων – εργασιών – εξετάσεων. Τις υπόλοιπες ημέρες οι φοιτητές οργανώνουν το χρόνο τους για να ανταπεξέλθουν στους ακαδημαϊκούς και επιχειρηματικούς στόχους και καθήκοντα.
- Οι ομάδες δουλεύουν σε ένα συνεργατικό χώρο (co-working space), ενώ κάθε μια ομάδα έχει το χώρο της (εντός του ενιαίου χώρου), το όνομα της και την αισθητική/εικόνα της.
- Οι ομάδες και τα μέλη τους διαχειρίζονται μόνες τους τον χρόνο τους και αυτο-οργανώνουν την δουλειά τους, η οποία μπορεί να είναι ατομική, σε υποομάδες και συνολικά ως ομάδα.
- Κάθε ομάδα έχει έναν προπονητή (coach), ο οποίος δεν διδάσκει αλλά δίνει κατευθύνσεις, κινητοποιεί και ενθαρρύνει. Αν κάποια ομάδα ή μέλος νιώθει ότι πρέπει να αποκτήσει κάποιες γνώσεις ή να εμβαθύνει σε κάποιο χρήσιμο γνωστικό αντικείμενο, τότε ανήκει σε αυτήν/ό η πρωτοβουλία να ψάξει και να διαβάσει στην βιβλιοθήκη, στο διαδίκτυο, να ρωτήσει συναδέλφους κλπ. Οι συναντήσεις με τον προπονητή (dialogue sessions) είναι 2 φορές την εβδομάδα και μπορεί να κρατήσουν όσο χρειαστεί μέσα στην ημέρα. Οι διδάσκοντες των μαθημάτων και άλλα μέλη του προσωπικού του Τμήματος διαδραματίζουν ρόλο ειδικού προπονητή (στο αντικείμενό τους).
- Κάθε φοιτητής και κάθε ομάδα πρέπει να επιτύχουν ορισμένους ακαδημαϊκούς και επιχειρηματικούς στόχους σε συγκεκριμένο χρόνο. Οι υποχρεωτικές επισκέψεις σε επιχειρήσεις είναι 50 ανά φοιτητή και μπορούν να αφορούν σε οτιδήποτε (έρευνα, πώληση, επικοινωνία κλπ), αλλά κάθε μια πρέπει να συνοδεύεται με αναφορά (σκοπός επίσκεψης, αποτελέσματα, κριτική, επόμενες ενέργειες, κλπ) η οποία είναι και πεδίο αξιολόγησης.

- Οι ομάδες πειραματίζονται συνεχώς σε νέα projects αλλά projects μπορεί να ξεκινήσει ακόμα και ένα άτομο από μια ομάδα ή ένα υποσύνολο της ομάδας. Σε κάθε εγχείρημα μπορεί να συμμετέχουν και άλλα μέλη της ομάδας ή κάποια μέλη να σταματήσουν να συμμετέχουν σε projects που εμπλέκονταν. Έτσι, πολλά project «τρέχουν παράλληλα» από κάθε ομάδα. (Δες <http://mondragonteamacademy.com/paginas-y-blogs-de-las-companias/>).
- Οι φοιτητές αξιολογούνται βάσει των επιτευγμάτων της ομάδας τους και όχι ατομικά. Αν κάποιο μέλος της ομάδας αποτυγχάνει τότε η ομάδα αποτυγχάνει συνολικά, ενώ η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει και αυτοαξιολόγηση. Η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης αλλάζουν κάθε εξάμηνο / έτος βάσει του μοντέλου ανάπτυξης rocket, το οποίο αποσκοπεί στην επίτευξη μαθησιακών/γνωστικών στόχων σε ατομικό επίπεδο (individual learning), σε επίπεδο project (projects learning) και σε επίπεδο ομάδας (team learning). (βλ. <http://mondragonteamacademy.com/2012/02/1st-semester-performance-in-mta-team-learning-companies/#comment-63>).
- Οι ομάδες επιδιώκουν την κερδοφορία και διαχειρίζονται το ταμείο και τα κεφάλαιά τους με γνώμονα την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη, βάσει των οποίων αξιολογούνται. Οι ίδιες οι ομάδες επενδύουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων των μελών τους αλλά και στην επιχειρηματική επέκταση. Χρηματοδοτούν οι ίδιες και ταξίδια που είναι οργανωμένα από το Πανεπιστήμιο στην Φινλανδία, την Silicon Valley, την Ινδία, την Κίνα και άλλες χώρες με ειδικό ενδιαφέρον (<http://mondragonteamacademy.com/learning-journeys/>).

### Ερευνητικό Κέντρο MIK - Mondragon Innovation & Knowledge

Το Ερευνητικό Κέντρο *Μοντραγκόν για την Καινοτομία και τη Γνώση* (Mondragon Innovation & Knowledge) αποτελεί δομή στενά συνεργαζόμενη με τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων και ιδρύθηκε το 2001, αρχικά ως ερευνητικό κέντρο του ομίλου Μοντραγκόν και στη συνέχεια εξελίχθηκε ως ερευνητικό κέντρο του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν. Η έρευνα που διεξάγεται στο MIK έχει προϋπολογισμό που ανέρχεται σε, περίπου, 2,5 εκ. € το χρόνο.

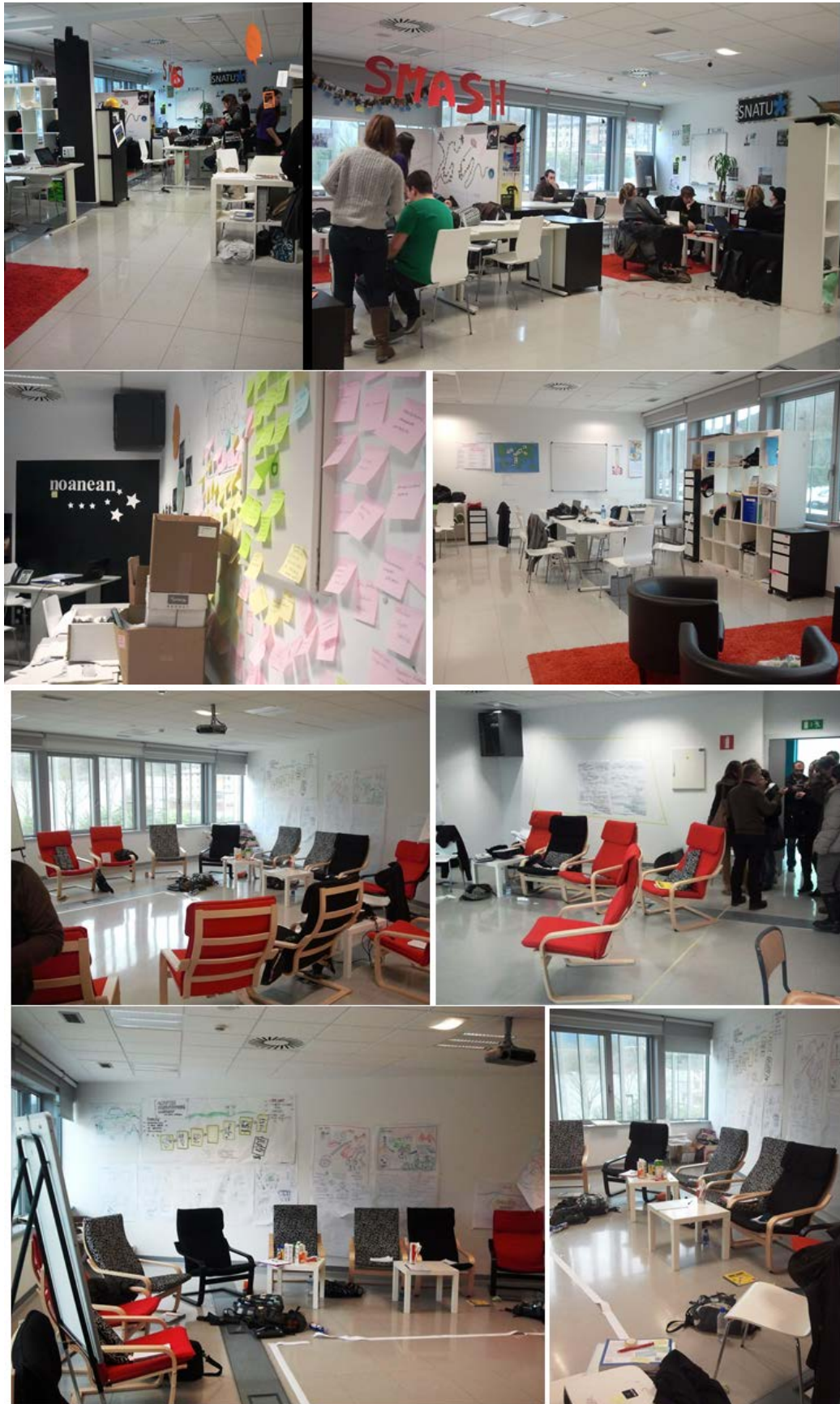
Βασικός στόχος του MIK είναι «ο μετασχηματισμός της γνώσης που αποκτάται σε μεθοδολογίες και εργαλεία που μπορούν να εφαρμοσθούν σε πραγματικές επιχειρήσεις». Η εφαρμοσιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι, για το MIK, ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στη λειτουργία του. Τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

1. Παραγωγή νέας γνώσης
2. Νέες μέθοδοι και εργαλεία
3. Εφαρμογή σε επιχειρήσεις
4. Διάχυση

Οι βασικοί ερευνητικοί άξονες του MIK, πάντα στο πλαίσιο της υποστήριξης των επιχειρήσεων στη λύση προβλημάτων (π.χ. νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μοντέλα διοίκησης) αφορούν σε:

- Ανοιχτές επιχειρήσεις (ανοιχτή καινοτομία, δημοκρατική διοίκηση κλπ.)
- Επιχειρηματικότητα
- Διεθνοποίηση
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη





## **Το συνεταιριστικό κοινωνικό μοντέλο του καινοτομείν – επιχειρείν – ευημερείν**

**Συνεταιριστικός Όμιλος Μοντραγκόν:** Ο Συνεταιριστικός Όμιλος Μοντραγκόν είναι ο 7<sup>ος</sup> μεγαλύτερος όμιλος επιχειρήσεων στην Ισπανία, αποτελούμενος από περίπου 90 διασυνδεδεμένες και συνεργαζόμενες συνεταιριστικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε 11 διαφορετικούς κλάδους και έχουν πάνω από 70 θυγατρικές στην Ισπανία και άλλα 70 εργοστάσια εκτός Ισπανίας. Μεταξύ των συνεταιριστικών επιχειρήσεων του Ομίλου, συγκαταλέγεται η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα λιανικής στην Ισπανία (EROSKI), ένας πιστωτικός οργανισμός κολοσσός (CAJA LABORAL) με περίπου 20 εκατ. ενεργητικό και ένας ασφαλιστικός οργανισμός (LAGUN ARO). Ταυτόχρονα, στον όμιλο Μοντραγκόν ενσωματώνεται ένας μεγάλος αριθμός δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών που ασχολούνται με την έρευνα, την εκπαίδευση, τη χρηματοδότηση, την τεχνική υποστήριξη και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Τέτοιοι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί περιλαμβάνουν 12 κέντρα Έρευνας και Ανάπτυξης (joint R&D centres), κέντρα κατάρτισης και τεχνικής εκπαίδευσης, ένα πανεπιστήμιο (με έμφαση στο Engineering, τις Ανθρωπιστικές Σπουδές και αυτές της Διοίκησης Επιχειρήσεων), εταιρείες συμβούλων μηχανικών, λογιστών κλπ. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι το «οικοσύστημα» όλων των παραπάνω συνεταιρισμών λειτουργεί σε ενότητα, ανατροφοδοτώντας εντυπωσιακές συνέργειες, σαν ένα σύμπλεγμα από καλά λαδωμένα γρανάζια που μπορεί να γεννά νέο λάδι όταν κολλάει και νέα γρανάζια για να μπορεί να παραμένει κουρδισμένο στο σωστό πάντα τόνο σε κάθε διαταραχή.

**Οι συνεταιρισμοί έχουν εκπληκτικές επιδόσεις στην καινοτομία:** Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι η E&A απορροφά περίπου το 5% της παραγόμενης αξίας των βιομηχανικών συνεταιρισμών των οποίων οι πωλήσεις το 2008 αφορούσαν σε προϊόντα που δεν πωλούνταν το 2004.

**Οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν σημαντικά στην δίκαιη κατανομή του εισοδήματος και την ευημερία:** Από στατιστικά που αναφέρθηκαν, η περιφέρεια των Βάσκων έχει δικαιότερη κατανομή εισοδήματος από οποιαδήποτε άλλη Ευρωπαϊκή περιφέρεια και μεταξύ των επαρχιών της περιφέρειας των Βάσκων, η Gíruzkoa στην οποία βρίσκεται το Μοντραγκόν έχει την υψηλότερη επίδοση στην δικαιοσύνη κατανομής εισοδήματος με ποσοστά ανεργίας σε κάποιες πόλεις που πλησιάζουν το 0%. Η δική μας εικόνα από τους περιπάτους, τις περιηγήσεις και τις συναναστροφές, μάλλον επιβεβαιώνει τα στατιστικά.

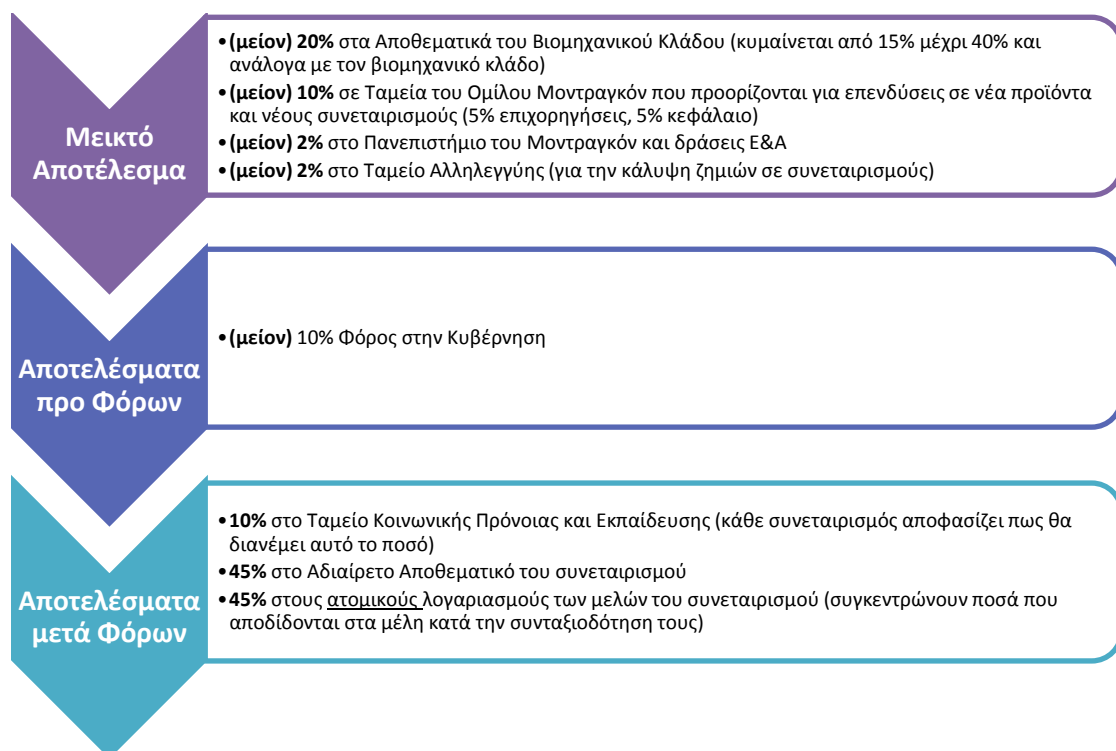
**Οι συνεταιρισμοί επενδύουν στους συνεταιρισμούς, στην κοινωνική ευημερία και πρόοδο, στην E&A και στην διαχείριση των κινδύνων σε βάθος χρόνου:** κάθε συνεταιρισμός εισφέρει:

1. στα αποθεματικά του βιομηχανικού κλάδου που ανήκει (industrial group εντός του Ομίλου),
2. σε ταμεία/κεφάλαια του Ομίλου Μοντραγκόν που προορίζονται για επενδύσεις σε νέα προϊόντα και νέους συνεταιρισμούς και
3. στο Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν.

Οι εισφορές αυτές είναι τουλάχιστον το 35% των αποτελεσμάτων (ο δόκιμος όρος για τα «κέρδη» στους συνεταιρισμούς είναι «αποτελέσματα») και συνιστούν μια μορφή

εσωτερικής φορολογίας. Το φορολογικό νομικό πλαίσιο προβλέπει τα αποτελέσματα προ φόρων (από τα οποία έχουν αφαιρεθεί οι παραπάνω εισφορές) να φορολογούνται με συντελεστή μόνο 10%, με τον όρο ότι ποσοστό 10% από τα αποτελέσματα μετά φόρων (δηλαδή αφού ο φόρος έχει αφαιρεθεί), θα τροφοδοτήσουν το Ταμείο Κοινωνικής Πρόνοιας και Εκπαίδευσης και στην συνέχεια κατ' ελάχιστο 20% από τα εναπομείναντα κέρδη θα τροφοδοτήσουν το αδιαίρετο αποθεματικού του ίδιου του συνεταιρισμού. Δείτε αναλυτικότερα το παρακάτω διάγραμμα που παρουσιάζει την τυπική διανομή κερδών ενός Συνεταιρισμού.

### Διάγραμμα 1: Διανομή κερδών των συνεταιρισμών



Το εν λόγω αποθεματικό θα γίνει περιουσία του δημοσίου σε περίπτωση χρεωκοπίας του συνεταιρισμού. Στην πραγματικότητα, όπως παρουσιάστηκε και συζητήθηκε με διοικητικά στελέχη του Ομίλου, οι συνεταιρισμοί διαθέτουν πολύ μεγαλύτερα από τα ελάχιστα από τον νόμο επιτρεπτά ποσοστά, στα αποθεματικά τους και στα ταμεία για την εκπαίδευση. Με την μικρότερη διανομή κερδών από ότι σε καπιταλιστικές επιχειρήσεις επιτυγχάνονται συνολικά στον όμιλο πολύ υψηλά επίπεδα κεφαλαιοποίησης τα οποία μπορούν να εγγυηθούν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά του, την βιωσιμότητα των συνεταιρισμών που περιλαμβάνει και εργασιακή ευημερία των μελών τους. Οι συνεταιρισμοί αλληλοϋποστηρίζονται στις δύσκολες περιόδους και περιστάσεις. Καθένας από τους 11 κλάδους του Ομίλου διαθέτει ικανά αποθεματικά (που όπως προαναφέραμε έχουν τροφοδοτηθεί από ένα ποσοστό των κερδών των συνεταιρισμών που περιλαμβάνει) για να καλύψει, μέχρι και σε ποσοστό 50%, ζημιές των συνεταιρισμών- μελών του. Ο Όμιλος

υποστηρίζει περαιτέρω αυτή την διαδικασία κάλυψης ζημιών με ένα ταμείο που συντηρεί για τον σκοπό αυτό. Με τον τρόπο αυτό ένας συνεταιρισμός του Ομίλου μπορεί να αντέξει μέχρι και για 3 χρόνια τις επιπτώσεις οικονομικής κυκλικότητας ή μια αναδιάρθρωση, χωρίς σημαντικές απώλειες στους λογαριασμούς των μελών του οι οποίοι έχουν και ως επιπλέον «μαξιλάρι ασφαλείας» τα αποθεματικά του ίδιου του συνεταιρισμού στον οποίο ανήκουν. Η καλλιέργεια της γνώσης, των δεξιοτήτων και του καινοτομείν έχει επιτρέψει στο Μοντραγκόν να γεννά 4 κατά μέσο όρο νέους συνεταιρισμούς ανά έτος, σχεδόν όλοι από τους οποίους επιζούν για πάνω από 5 χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό ότι στη δίνη της παρούσας κρίσης έκλεισαν δύο συνεταιρισμοί (με περίπου 75 εργαζομένους) αλλά δεν έγινε καμία απόλυση. Αντίθετα, εντός του Ομίλου έγιναν περίπου 340 μετεγγραφές εργαζομένων!

**Τα μέλη επενδύουν στους συνεταιρισμούς και οι συνεταιρισμοί στα μέλη:** Για να γίνει ένας εργαζόμενος μέλος του συνεταιρισμού θα πρέπει να περάσει μια δοκιμαστική περίοδο διάρκειας μέχρι 3 ετών και στην συνέχεια να πληρώσει μια συμμετοχή ύψους μέχρι περίπου 15.000 ευρώ στην περίοδο των επόμενων 3-7 ετών. Η συμμετοχή αυτή αποτελεί κεφάλαιο του συνεταιρισμού και ταυτόχρονα εγγύηση μόνιμης απασχόλησης στους συνεταιρισμούς του Ομίλου. Στα οικονομικά έτη που ο συνεταιρισμός είναι κερδοφόρος, τα μέλη λαμβάνουν 7,5% τόκο επί των συμμετοχών τους ενώ στους ατομικούς τους λογαριασμούς αποδίδεται το 45% από τα μετά-φόρων και μετά-κοινωνικών εισφορών (κέρδη) αποτελέσματα του συνεταιρισμού (μοιράζονται βάση της εισφοράς σε εργασία που είχε ο καθένας στον συνεταιρισμό). Οι ατομικοί αυτοί λογαριασμοί απολαμβάνουν επίσης επιτόκια ύψους 7,5%. Κατά την συνταξιοδότηση, κάθε μέλος εισπράττει την συμμετοχή του και την αξία του ατομικού του λογαριασμού, τα οποία του αποδίδονται σε περίοδο 4 ετών. Στην περίπτωση που κάποιος συνεταιρισμός αποφασίζει την μείωση των εργαζομένων, το μέλος μπορεί να δουλέψει σε κάποιο άλλο συνεταιρισμό, ο οποίος όμως (συνεταιρισμός υποδοχής) θα πρέπει να τον εντάξει στο δυναμικό του χωρίς να απολύσει τους υφιστάμενους εργαζομένους του που είναι σε δοκιμαστική περίοδο. Παρόλα αυτά, σε περίπτωση που σε ένα συνεταιρισμό δημιουργηθούν ανάγκες για νέο προσωπικό, θα πρέπει να προτιμηθούν μέλη άλλων συνεταιρισμών που μειώνουν προσωπικό και όχι νέοι εργαζόμενοι που θα εισαχθούν σε δοκιμαστική περίοδο. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι οι απόγονοι μελών των συνεταιρισμών έχουν προτεραιότητα στην πρόσληψη, όμως πρέπει υποχρεωτικά να ενταχθούν στην κατώτατη βαθμίδα της ιεραρχίας με τον κατώτατο μισθό. Επίσης, υφίσταται και έχει εφαρμοστεί συχνά, ένας μηχανισμός που επιτρέπει την προσαρμογή του εργασιακού ημερολογίου με βάση το πραγματικό φορτίο της δουλειάς κατά τη διάρκεια του έτους. Το πλεόνασμα ή έλλειμμα ωρών εργασίας σε ένα εξάμηνο εξισορροπείται στο επόμενο. Σε ψηφοφορία του περιοδικού Fortune ο Όμιλος Μοντραγκόν διακρίθηκε ως ένας από τους 10 καλύτερους εργοδότες στην Ευρώπη βάσει των κριτηρίων της δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων, της συμμετοχικής διοίκησης, της ικανοποίησης των πελατών και των καινοτόμων συστημάτων διοίκησης που εφαρμόζει. Η ουσία όμως δεν περιέχεται στην μάλλον επιδερμική θεώρηση του Fortune. Αυτό που



συμβαίνει είναι ότι το Μοντραγκόν εξαρτάται από τις ιδέες όλων των μελών του. Οι άνθρωποι αυτοί διατηρούν ζωντανό το μυαλό, την κρίση και το ενδιαφέρον τους για τον συνεταιρισμό και το μέλλον του και έτσι γίνονται ο απόλυτα κρίσιμος πόρος που θα κάνει τον συνεταιρισμό να επιβιώσει σήμερα και στο μέλλον. Τα μέλη εκπαιδεύονται στις αρχές και τους κανόνες της συνεταιριστικής οργάνωσης, σε επιχειρηματικές έννοιες και πρακτικές, μαθαίνουν να διαβάζουν ισολογισμούς και αποτελέσματα χρήσης, να αναλύουν δεδομένα, να λειτουργούν σε ομάδα, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να ορίζουν και να εμπνέουν προτεραιότητες.

**Ένα [1] και μόνο μερίδιο στην ιδιοκτησία, την ευθύνη και τις αποφάσεις για όλους είναι όσο χρειάζεται:** Οι συνεταιρισμοί διοικούνται δημοκρατικά. Οι γενικοί διευθυντές λογοδοτούν στην γενική συνέλευση των μελών και στο διοικητικό συμβούλιο της γενικής συνέλευσης κατά τις περιόδους μεταξύ των γενικών συνελεύσεων. Ο Όμιλος είναι στην ουσία μια εταιρεία αντίστροφων συμμετοχών, στην οποία οι συνεταιρισμοί-μέλη έχουν την ιδιοκτησία του Ομίλου. Η γενική συνέλευση του Ομίλου και το διοικητικό συμβούλιό του αποτελούνται από αντιπροσώπους των συνεταιρισμών/μελών του Ομίλου. Οι συνεταιρισμοί ταυτόχρονα προωθούν την οικονομική δικαιοσύνη ευρύτερα στην κοινωνία. Οι χειρονακτικοί εργάτες στους συνεταιρισμούς πληρώνονται περίπου 10% περισσότερα από όσα θα αμείβονταν σε μια μέση μη συνεταιριστική επιχείρηση με τον καθαρό βασικό μισθό να κυμαίνεται περί τα 1.300 ευρώ/μήνα (για 14 μήνες). Τα μεσαία στελέχη αμείβονται περίπου όσο και αυτά των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων και τα ανώτερα στελέχη 40% κατά μέσο όρο χαμηλότερα από αυτά των μη συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Τα ανώτερα στελέχη των συνεταιρισμών και του Ομίλου προέρχονται σε ποσοστό 98% από τους συνεταιρισμούς και πίσω από αυτό κρύβεται ένα εσωτερικό σύστημα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων στο οποίο κεντρικό ρόλο έχει ο συνεταιρισμός εσωτερικής κατάρτισης **Otalora** (<http://www.otalora.com>). Στο 92% των συνεταιρισμών οι μισθοί των ανώτερων στελεχών δεν μπορούν να υπερβαίνουν κατά 4,5 φορές τον κατώτατο μισθό. Στους πολύ μεγάλους βιομηχανικούς συνεταιρισμούς ο αντίστοιχος πολλαπλασιαστής μπορεί να φτάσει μέχρι το 7,5, ενώ κατ' εξαίρεση ο μισθός του γενικού διευθυντή του Ομίλου είναι μόλις 9 φορές μεγαλύτερος από τον κατώτατο μισθό μέσα στον Όμιλο.

**Στον άξονα Επιχειρηματικότητα – Εκπαίδευση – Εφαρμοσμένη Έρευνα αξίζει να αναφέρουμε και τις παρακάτω δομές:**

**Saiolan** (<http://saiolan.com/>): Είναι κέντρο επώασης νέων επιχειρήσεων που βρίσκεται στο Engineering School του Πανεπιστημίου. Εστιάζει στην υποστήριξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων βασισμένων ή μη στα συνεταιριστικά πρότυπα. Ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '80 σε εποχές υψηλής ανεργίας στην περιοχή. Το Κέντρο αναπτύσσει prototypes νέων προϊόντων και διατηρεί ένα χαρτοφυλάκιο από σχετικές επιχειρηματικές ιδέες που έχουν ελεγχθεί ως προς την προοπτική βιωσιμότητάς τους παρέχοντας υποστήριξη σε κατάλληλες ομάδες που θέλουν να αναλάβουν την υλοποίησή τους. Οι



επιδόσεις του Saiolan: 89% των νέων επιχειρήσεων που υποστήριξε λειτουργούν μετά από 5 χρόνια και 83% των νέων επιχειρήσεων που υποστήριξε λειτουργούν μετά από 10 χρόνια.

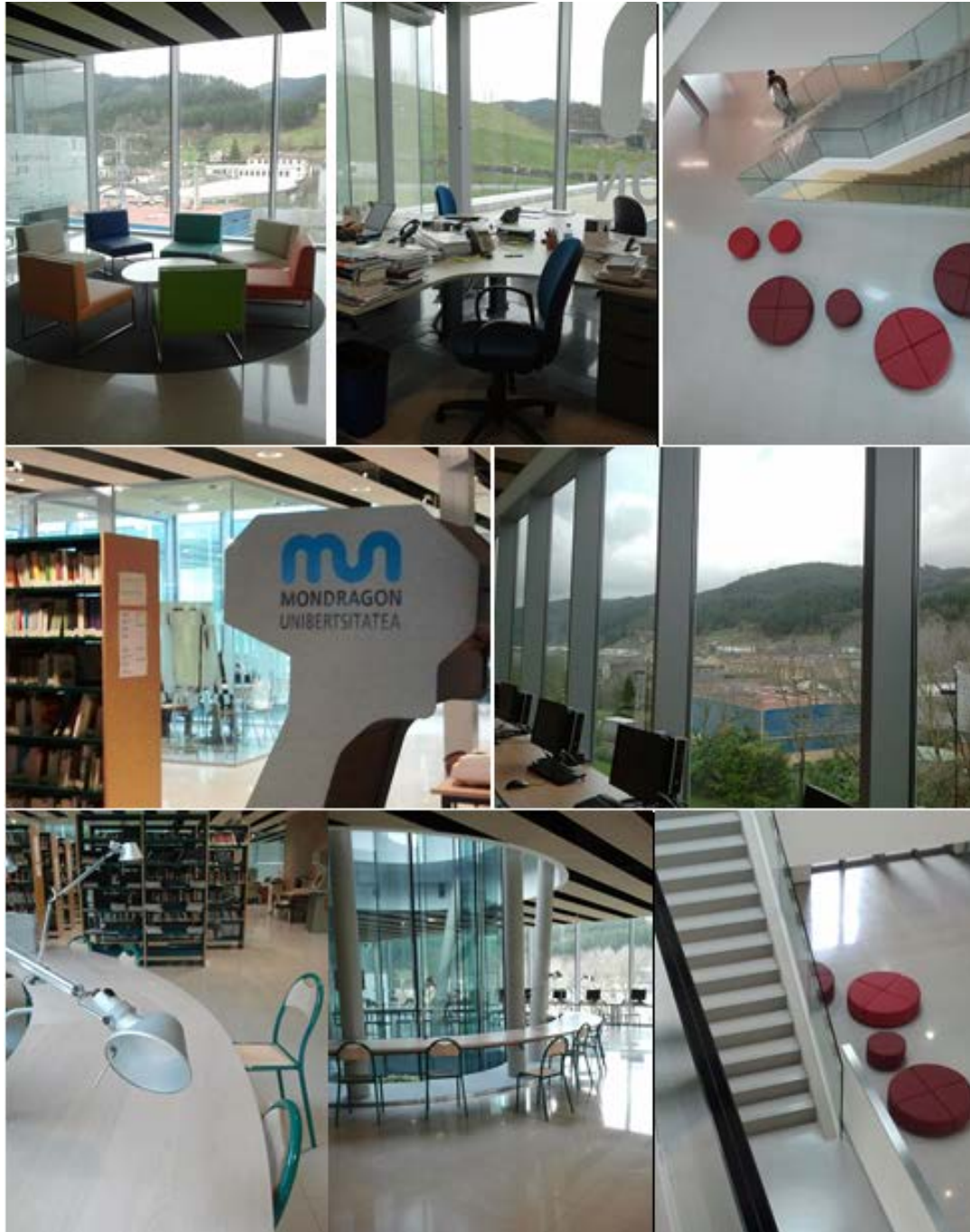
**Elkarlan** (<http://www.elkarlan.coop/>): Είναι το Κέντρο Συνεταιριστικής Ανάπτυξης για την περιφέρεια των Βάσκων, το οποίο στηρίζεται από 2 συνεταιριστικές ενώσεις και την Συνεταιριστική Υπηρεσία της Περιφερειακής κυβέρνησης. Παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης για νέους συνεταιρισμούς που περιλαμβάνουν πληροφόρηση, εκπαίδευση, μελέτες βιωσιμότητας, νομικές υπηρεσίες, και συμβουλευτική καθοδήγηση. Σε κάθε νέο συνεταιρισμό αναλαμβάνει ένα στέλεχος του Elkarlan ως σύμβουλος κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του. Το Elkarlan βοηθάει στην ίδρυση 30-40 νέων συνεταιρισμών κάθε χρόνο και στην δημιουργία 150 με 300 νέων θέσεων εργασίας. 90% των νέων αυτών συνεταιρισμών ανήκουν στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών, ενώ 10% των επιχειρήσεων που υποστηρίζει απευθύνονται στο Elkarlan για την μετατροπή του ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος.

**Alecop** (<http://www.alecop.com>): Συνεταιρισμός στελεχωμένος από φοιτητές του Πανεπιστημίου που τους προσφέρει εργασιακή εμπειρία, ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και εισόδημα για να χρηματοδοτήσουν τις σπουδές τους. Τα προϊόντα είναι κυρίως υλικά και εξοπλισμός διδασκαλίας και εκπαιδευτικών εγκαταστάσεων και εφαρμογές e-learning.

**Technalia** (<http://www.tecnalia.com>): Οργανισμός E&A που συστήθηκε με την συγχώνευση 8 ερευνητικών κέντρων και έχει σκοπό την δημιουργία και ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών μέσω της εφαρμοσμένης έρευνας. Βρίσκεται στο San Sebastian και αποτελεί τον ηγέτη στα ιδιωτικά κέντρα E&A στην Ισπανία και τον 5<sup>ο</sup> οργανισμό E&A στην Ευρώπη με δυναμικό 1.400 άτομα (164 διδακτορικούς ερευνητές), τζίρο περί τα €125 εκατ. και προσανατολισμό σε διεθνή δραστηριότητα και συνεργασίες. Βλ. σχετικά και IK4 (<http://www.ik4.es>) και Ikerlan (<http://www.ikerlan.es>)

## Παράρτημα 1. Εγκαταστάσεις της Σχολής Διοίκησης

Το κτήριο της Σχολής Διοίκησης στην πόλη Οπάτι λειτουργήσε πρώτη φορά το 2010. Συστεγάζεται με το Ερευνητικό Κέντρο MIK (Mondragon Innovation and Knowledge)



Σύγχρονο | δημιουργικά κεφάλτα | συνεταιριστικό με μέλη του εργαζόμενους | μη-κερδοσκοπικό αλλά με διδάκτρα σε όλα τα προγράμματά του | με τους φοιτητές αλλά και ιδιώτες να κατέχουν πολύ σημαντικό ρόλο στα όργανα της λήψης των αποφάσεων | χωρίς ελιτίστικα σύμβολα και συμπεριφορές (ο υπεύθυνος διεθνών σχέσεων μοιράζεται κοινό χώρο και ίδιο μεγέθους γραφείο με καταρτιζόμενους (stagiaire) από την Κολομβία, οι καθηγητές μοιράζονται όλοι μαζί ενιαίο open plan χώρο) .

## Ιδέες και Προτάσεις

Τα πιθανά πεδία συνεργασίας με το Πανεπιστήμιο Μοντραγκόν και το ευρύτερο οικοσύστημα φορέων Έρευνας και Τεχνολογίας και επιχειρήσεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής ενότητες:

- Συνεργασία των Δομών Απασχόλησης, Σταδιοδρομίας κλπ.
  - Διεθνοποίηση της πρακτικής άσκησης των φοιτητών
  - Εμπλουτισμός των μεθόδων πρακτικής άσκησης
  - Προοπτικές απασχόλησης στις συνεργατικές επιχειρήσεις του Ομίλου Μοντραγκόν
  - Συνεργασία σε ζητήματα συνεργατικής επιχειρηματικότητας: τεχνογνωσία στους τομείς εκπαίδευσης, υποστήριξης νέων επιχειρήσεων, θεσμικών παρεμβάσεων
  - Ανάπτυξη χώρου συνεργασίας (co-working space).
- Συνεργασίες Erasmus
  - Κινητικότητα φοιτητών, διδακτικού και διοικητικού προσωπικού
- Ακαδημαϊκή συνεργασία:
  - Ερευνητική:
    - Στους τομείς των Παιδαγωγικών, Πολυτεχνικής, Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικών της Εργασίας, Καινοτομίας, Συνεργατικής Επιχειρηματικότητας
  - Εκπαιδευτική:
    - Εκπαιδευτική μεθοδολογία, μοντέλα μάθησης, μέθοδοι αξιολόγησης, σύνδεση θεωρίας και πράξης, θέσμιση πτυχιικών και διπλωματικών εργασιών με αμεσότερη σχέση με την πράξη.
    - Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα:
      - Ανάπτυξη fractal του δικτύου της Team Academy, στο πλαίσιο της ΜΟΚΕ
      - Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στην Καινοτομία και την Επιχειρηματικότητα παρόμοιο με τα αντίστοιχα προγράμματα του Πανεπιστημίου Μοντραγκόν, δεδομένου του διαφορετικού θεσμικού πλαισίου

Επισημαίνεται ότι ήδη το Πανεπιστήμιο του Μοντραγκόν και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας συνυπογράφουν μνημόνιο συνεργασίας ενώ φοιτητής του Πανεπιστημίου του Μοντραγκόν ήδη βρίσκεται στον Βόλο και συνεργάζεται με επιχείρηση του Βόλου για τη διπλωματική του, με τη συνεργασία της ΜΟΚΕ του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.