



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “G. Fuà”

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

IL MODELLO COOPERATIVO IN SPAGNA:

IL CASO MONDRAGÓN

THE SPANISH COOPERATIVE MODEL:

THE MONDRAGÓN CASE

Relatore: Chiar.mo

Prof. Attilio Mucelli

Rapporto finale di:

Lucia Principi

Anno Accademico 2022/2023

*A babbo Claudio, mamma Giovanna
e mia sorella Elena: i migliori
sostenitori e complici che potessi
desiderare.*

Indice

Introduzione pag. 2

Capitolo 1 Il modello cooperativo

1.1 Il modello cooperativo in Spagna pag. 4

1.2 Regole generali per cooperative spagnole pag. 6

Capitolo 2 Il caso del gruppo Mondragón

2.1 Breve storia del gruppo pag. 9

2.2 Organizzazione odierna del gruppo pag. 13

Capitolo 3 I motivi del successo di Mondragón

3.1 Particolarità del gruppo pag. 19

3.2 Principali fattori del successo pag. 22

Conclusioni pag. 25

Bibliografia pag. 27

Introduzione

Le seguenti pagine sono focalizzate a diffondere e promuovere la consapevolezza verso un modello di impresa innovativo, in cui la collaborazione, l'autogestione e la solidarietà siano i pilastri di un'economia più equa e sostenibile. In particolare, si focalizzerà l'attenzione sull'esempio fornito dal gruppo cooperativo di Mondragón, un'organizzazione unica nel suo genere che ha lasciato un'impronta significativa nel campo dell'economia e dell'organizzazione del lavoro.

Iniziando con una panoramica generale sul contesto cooperativo spagnolo che permette di collocare Mondragón all'interno del suo ambito di sviluppo e di inquadrare il contorno legislativo, si effettuerà poi una descrizione dettagliata del gruppo, a partire da una presentazione della sua storia fino ad arrivare a descrivere la conformazione odierna. Infine, verranno analizzate le peculiarità di questo gruppo corporativo in modo da comprendere se e in quali termini questa esperienza possa fungere da modello per contribuire allo sviluppo di forme organizzative originali basate su un modello socio-economico alternativo.

L'obiettivo principale che si vuole raggiungere non è semplicisticamente quello di screditare il capitalismo contrapponendolo ai virtuosismi del modello cooperativo. Al contrario quest'analisi parte dal presupposto che il sistema capitalistico sia già di per sé altamente efficiente e funzionante; tuttavia, è altrettanto opportuno rendersi conto del fatto che, con il passare del tempo, molti aspetti di questa forma di gestione sono degenerati sempre più, fino ad arrivare oggi ad una realtà contraddittoria che molto spesso non riesce a sfruttare al massimo le sue potenzialità. Proprio per questo motivo è necessario aprire gli orizzonti verso nuove prospettive che, pur essendo difficilmente più efficienti produttivamente parlando rispetto a quella capitalista, possono comunque aiutare a mettere a punto i cambiamenti necessari.

L'aspirazione finale, quindi, è quella di trarre dall'esempio fornito degli insegnamenti che possano essere utili non tanto a scalzare il capitalismo dal suo ruolo di primato all'interno dell'economia globale, quanto a prendere spunto da un modello innovativo per importare alcune caratteristiche altamente efficienti all'interno delle forme di gestione correnti, in modo da ambire ad un costante miglioramento.

CAPITOLO 1

IL MODELLO COOPERATIVO

Negli ultimi anni ha preso piede la tendenza a ricercare nuove forme di gestione aziendale volte a ridurre le inefficienze insite nel sistema capitalistico. Inefficienze che si sono esplicitate sempre più in una ricerca spasmodica verso la realizzazione di profitto, noncurante delle modalità con cui questo viene conseguito. Ciò ha portato sia ad uno sfruttamento eccessivo delle risorse naturali ed energetiche che ad un disinteresse verso la tutela del capitale umano coinvolto.

È in questo frangente che il modello cooperativo può essere un'alternativa al prototipo tradizionale, risolvendo le contraddizioni del capitalismo. Infatti, se da una parte l'economia sociale tramite il rispetto del principio fondante "una persona, un voto" permette di coinvolgere maggiormente i lavoratori rendendoli protagonisti del processo decisionale e conferendo una maggior democratizzazione all'assetto governativo, dall'altra contribuisce a razionalizzare l'utilizzo delle risorse naturali, dando importanza all'impatto ambientale più che ai ricavi. Infatti, il profitto, poiché nella maggior parte dei casi viene reinvestito nella cooperativa stessa, diventa un parametro per misurare l'efficacia della gestione aziendale piuttosto che lo scopo ultimo della stessa.

In un periodo in cui il sistema capitalistico sembra essere l'unico possibile, l'apertura verso la sperimentazione di nuovi modelli di business può portare a vantaggi concorrenziali, dando una ventata di aria fresca in quella che ormai risulta essere una gestione funzionante, sì, ma obsoleta.

1.1 Il modello cooperativo in Spagna

La Spagna può essere presa come esempio in quanto a cooperativismo: lo Stato al giorno d'oggi presenta 29.626 cooperative¹, di cui ben 95 sono concentrate solamente nella cittadina di Mondragón, nei Paesi Baschi, mentre Barcellona e Valencia sono i centri nevralgici per quanto riguarda educazione e sviluppo dell'economia sociale².

Risale alla fine della dittatura franchista lo sviluppo di una propensione alla creazione di cooperative in tutto il Paese che, visto il loro successo, è diventato sempre più massiccio. Questa tendenza è forse dovuta alla volontà di contrastare tramite un modello altamente democratico di organizzazione aziendale quello che era stato un regime totalitario. Le prime cooperative fondate erano incentrate sul settore agricolo, poiché maggiormente incline a sottostare ai modelli di economia sociale, ma ben presto furono applicate ai settori più disparati, fino ad arrivare oggi alla nascita di cooperative di abitazione, che rivoluzionano non solo il modello di fare business, ma anche il modo di vivere.

Tuttavia, vige ancora il luogo comune secondo cui sia obbligatorio un trade-off tra equità ed efficienza: il modello cooperativo sarebbe per antonomasia adatto solamente a piccole imprese poiché l'alta democraticità viene considerata sinonimo di un processo decisionale lento e spesso frammentato, in antitesi con il successo economico e l'internazionalizzazione che invece potrebbero essere perseguiti solamente da imprese tradizionalmente capitalistiche.

L'esempio di Mondragón può provare l'incorrettezza di tale credenza, mostrando come possa essere possibile far convivere un'alta competitività nel mercato con un approccio manageriale democratico. Proprio per questo motivo,

¹ *Instituto Nacional de Estadística*, dati aggiornati al 2022.

² *World Cooperative Monitor*, report del 2022.

dopo aver inquadrato il contesto legislativo in cui agiscono le cooperative spagnole in generale, risulta interessante analizzare questa realtà.

1.2 Regole generali per cooperative spagnole

Le leggi alle quali sono sottoposte le cooperative in Spagna presentano delle particolarità che sono degne di attenzione in quanto le differenziano dagli altri tipi di società, andando a riflettere l'unicità che le contraddistingue anche sul piano legislativo.

Partendo dai requisiti per la formazione di una cooperativa, questa deve presentare almeno 3 soci ed un capitale minimo richiesto di 3.000 euro (stesso ammontare per una S.r.l.) che può essere conferito sia tramite contributi monetari sia non. La particolarità consiste nella modalità con cui i conferimenti vengono contabilizzati: la cooperativa insieme al socio possono scegliere se considerarli tra il patrimonio netto come capitale sociale o tra i debiti. La differenza tra i due sta nel rimborso e nella remunerazione del capitale: mentre nel primo caso la cooperativa ha il diritto di rifiutarne il rimborso e la remunerazione è a sua discrezione, nel secondo caso il socio ha il diritto a richiedere il rimborso del suo contributo e la cooperativa non può rifiutarsi di concederlo, così come deve essere obbligatoriamente riconosciuto un interesse per il conferimento. Esiste tuttavia anche una terza via di contabilizzazione tramite uno strumento finanziario composto: un ibrido tra fondi propri e passività, in cui il rimborso è obbligatorio su richiesta del socio, ma la remunerazione è su volontà della cooperativa.

Per quanto riguarda l'allocazione dei surplus, dopo aver compensato eventuali perdite di periodi precedenti, prima del pagamento delle imposte viene versato il 20% al "Fondo de Reserva Obligatorio" ed il 10% al "Fondo para Educación y Promoción Cooperativa". Quest'ultimo rappresenta un incentivo al

continuo sviluppo e miglioramento dell'organizzazione cooperativa. Infatti, oltre ad essere vincolante l'accantonamento, la cooperativa ha anche l'obbligo di utilizzarlo interamente nell'anno successivo in attività che contribuiscano o al miglioramento dell'educazione dei lavoratori o alla promozione culturale e professionale della cooperativa a discrezione dell'assemblea.

Entrambi i fondi vanno a ridurre la base imponibile del loro accantonamento annuale di un 50% per il "Fondo de Reserva Obligatorio" e di un 100% per il "Fondo para Educación y Promoción Cooperativa". Inoltre, risulta rilevante sottolineare che l'aliquota d'imposta varia a seconda del tipo di cooperativa: in genere è pari a quella di ogni altra società, cioè del 25%, ma per le cooperative a mutualità prevalente si riduce al 20%, mostrando il favore del legislatore spagnolo verso le cosiddette "Sociedades Cooperativas de Garantía Colectiva".

Dopo aver pagato le tasse, l'utile può essere incorporato nel capitale sociale o allocato al fondo di riserva volontario o distribuito tra i soci. La differenza fondamentale con le società capitalistiche è che quest'ultima modalità di allocazione del profitto, che può essere attuata solo in cooperative non-profit, non guarda al capitale investito da ciascuno, ma si basa su un criterio di distribuzione che tiene conto della partecipazione all'attività della cooperativa.

Un'altra caratteristica peculiare delle cooperative è sicuramente la loro organizzazione interna, caratterizzata da una molteplicità di organi che permettono un'informazione continua sugli avvenimenti aziendali ed una partecipazione attiva alle decisioni cooperative di tutti i soci lavoratori o soci consumatori, a seconda che si tratti di cooperativa di lavoro o di consumo. Tutti questi micro-organi convergono poi nei due enti fondamentali: il Consejo Rector e il Consejo de Administración, con funzioni decisionali ed amministrative le quali composizioni e organizzazione

sono a discrezione di ogni singola cooperativa con l'unico vincolo che tutti i membri siano soci e lavoratori o consumatori allo stesso tempo.

Per mostrare un esempio di quanto questo modello possa nella realtà essere efficace, nelle seguenti pagine verrà analizzato il modello cooperativo spagnolo per eccellenza: Mondragón.

CAPITOLO 2

IL CASO DEL GRUPPO MONDRAGÓN

Il gruppo Mondragón è il più grande gruppo industriale basco, il decimo in tutta la Spagna³ e rappresenta un esempio unico al mondo per quanto riguarda il lavoro cooperativo.

Nel suo aspetto organizzativo attuale Mondragón è suddiviso in quattro aree: Finanza, Industria, Distribuzione ed Educazione e al giorno d'oggi conta circa 80.000 lavoratori, 14 centri di formazione e 95 cooperative autonome e indipendenti, unite tra loro per perseguire fini di solidarietà.

La mission dichiarata consiste nel voler creare un progetto di business socioeconomico fondato sulla cultura basca e creato da e per le persone, il tutto guidato da un impegno solidale, sostenibile e che applica metodi democratici nella sua organizzazione. Non a caso i valori principali a cui il gruppo si ispira sono la cooperazione, la partecipazione, l'innovazione e la responsabilità sociale che si esplica in una giusta distribuzione della ricchezza.

2.1 Breve storia del gruppo

L'origine del gruppo risale al 1943, quando su iniziativa del parroco di Mondragón José Maria Arizmendiarieta venne fondata la Mondragón Eskola Politeknikoa, una scuola politecnica professionale aperta a tutti i giovani della zona. L'obiettivo primario era quello di trasmettere, tramite un metodo di insegnamento caratterizzato da un'inedita collaborazione tra studenti e professori, le conoscenze necessarie per poter incentivare la creazione di nuove forme di organizzazione imprenditoriale democratiche e associative, in modo da creare una via alternativa

³ *Dossier De Prensa 2022*, Corporación Mondragón.

sia al capitalismo sia alla pianificazione socialista: una società posseduta e governata dai lavoratori, che garantisse la sicurezza del posto di lavoro ed un salario maggiore, trasmettendo benefici all'intera comunità.

Ben presto la scuola diventò il vero e proprio centro propulsivo dell'intero movimento cooperativo, formando giovani con mentalità aperta e con volontà di cambiare il sistema vigente. Non a caso i pionieri dell'esperienza cooperativa di Mondragón furono proprio cinque ragazzi provenienti dall'istituto, che diedero vita nel 1956 alla prima unità produttiva del gruppo chiamata Ulgor, basata sulla produzione di elettrodomestici ed esistente ancora oggi con il nome di Fagor. Il successo dell'iniziativa stimolò nella zona il fiorire di altre cooperative, inizialmente nate come fornitrici di Ulgor, per poi svilupparsi autonomamente fino a consolidare il proprio ambito commerciale nel mercato nazionale ed internazionale, rimanendo comunque legate tra loro dalla condivisione degli stessi obiettivi.

Nonostante l'immediato successo del gruppo, pian piano vennero a galla i primi problemi, dovuti maggiormente all'unicità e alla novità dell'esperienza da poco iniziata. In particolare, le questioni a cui si dovette maggiormente far fronte furono la scarsità di mezzi finanziari, la mancanza di coordinazione, l'inesistenza di un sistema di sicurezza sociale dei lavoratori e le limitate competenze tecnologiche. Ben presto si cercò di far fronte a queste carenze ad una ad una tramite la creazione di nuovi enti che aiutassero a rispondere in maniera veloce ed efficace alle esigenze sviluppate.

In primis nel 1959 venne fondata la Caja Laboral Popular, una cooperativa di credito che, tramite la sua organizzazione nelle tre divisioni bancaria, imprenditoriale e sociale, riuscì fin da subito a rispondere alla duplice necessità di mezzi finanziari e di un sistema manageriale maggiormente coordinato,

promuovendo allo stesso tempo uno sviluppo delle cooperative già esistenti nonché la nascita di nuove.

Per quanto riguarda il problema della sicurezza sociale, questo discendeva dal fatto che i lavoratori delle cooperative, essendone anche proprietari, per la legge spagnola dell'epoca rimanevano esclusi dal sistema previdenziale nazionale. Inizialmente a ricoprire la funzione di garante di questi diritti fu proprio la Caja Laboral Popular tramite dei programmi autonomi di welfare. Successivamente, essendo questa forma di tutela troppo onerosa per l'istituto creditizio e insufficiente per i lavoratori, venne creata nel 1968 tramite uno spin-off la cooperativa di secondo grado Lagun Aro specializzata in assicurazioni. In questo modo venne garantito un sistema di sicurezza sociale che garantisse una tutela ai lavoratori del gruppo.

Infine, per risolvere il problema del mancato incentivo allo sviluppo tecnologico, nacque nel 1974 un centro di ricerca e sviluppo chiamato Ikerlan, volto a sviluppare un modello di ricerca interno.

La creazione di queste tre nuove cooperative di secondo grado (cioè che hanno come soci altre cooperative) ha rappresentato il punto di svolta per il gruppo Mondragón, in quanto mostrarono sia al mondo esterno che ai cooperativisti stessi che, nonostante la novità del modello di business, tramite un elevato grado di adattamento, una mentalità di problem solving ed una collaborazione inedita tra cooperative, la realtà creata era in grado di superare agevolmente le sfide che le si presentavano, portando avanti il proprio successo. A dimostrazione di ciò è importante osservare il fatto che, pur dovendo attraversare un momento critico di cambiamenti, tutte le cooperative continuarono comunque a vedere il livello delle proprie vendite aumentare.

Gli anni '80 furono un periodo altamente fiorente per Mondragón, portando il gruppo a raggiungere numeri impressionanti sia in termini di crescita e dimensioni sia in termini di ricavi, ma ben presto si dovette fronteggiare un'altra

questione non da poco: quella della globalizzazione dei mercati. Anche in questo caso il gruppo dimostrò la sua adattabilità e malleabilità ai cambiamenti della società e del contesto in cui agisce. Infatti, nonostante il modello fosse radicato in una piccola realtà, per rimanere al passo con i tempi le cooperative percepirono necessario e doveroso aprirsi al mercato internazionale per scongiurare il rischio di essere schiacciate dai giganti internazionali. Questo fu reso possibile tramite i risparmi della Caja Laboral Popular, che permisero di accelerare ulteriormente le vendite. Tuttavia, l'assetto organizzativo altamente legato alle comunità locali che contraddistingueva il gruppo rendeva particolarmente difficile realizzare ampliamenti a livello internazionale, perciò fu necessario attuare delle modifiche sostanziali all'organizzazione dell'attività, cercando di evitare di ledere i principi fondamentali cooperativi.

Per rimanere coerenti con l'ideologia originale alla base dell'organizzazione, nessuna cooperativa di Mondragón ha adottato il tipico processo di pura delocalizzazione consistente nel trasferire all'estero l'intero processo produttivo. Al contrario hanno ritenuto più opportuno far espatriare solamente quella parte di produzione strettamente dipendente dall'incremento della propria quota di mercato dovuta all'espansione delle vendite in nuovi Paesi, andando a soddisfare così la domanda estera del prodotto senza ledere l'attività delle cooperative già esistenti. In questo modo l'allargamento della produzione all'estero non ha comportato una riduzione dei posti di lavoro presso l'impresa madre, né un calo della produzione.

Questa scelta che vede l'offshoring non come pura speculazione su ridotti costi di produzione ma come un semplice ampliamento di mercato potrebbe sembrare antitetica con il fine comune a tutte le imprese di produrre profitto (a prescindere di come poi questo venga utilizzato), tuttavia non è affatto così: al contrario è una soluzione che permette di far convivere globalizzazione e tutela

della territorialità. Mentre la prima risulta imprescindibile ai fini di mantenere un alto livello di competitività all'interno del mercato, la seconda permette di mantenere un'elevata credibilità all'interno del contesto di origine, mostrando nel medio-lungo termine dei risultati in termini di fiducia e credibilità da parte dei singoli individui. Non a caso la modalità di espansione internazionale adottata da Mondragón risultò così efficace da essere mantenuta pressoché invariata nel tempo, portando il gruppo a ricoprire la posizione di primato economico nazionale ed internazionale che detiene oggi.

2.2 Organizzazione odierna del gruppo

Per comprendere come si sia riusciti a far convivere il principio democratico con un grande successo internazionale, risulta utile analizzare la struttura odierna del gruppo cooperativo. Questa può essere paragonata ad una piramide invertita in cui in alto si trova la base con le singole cooperative, le divisioni in settori sono nel mezzo ed il vertice rappresentato dal centro cooperativo è in basso. L'immagine appena descritta permette di visualizzare come, a differenza della tipica struttura gerarchica capitalistica, a Mondragón siano le singole cooperative ad avere la prevalenza sul gruppo manageriale, il quale risulta detenere semplicemente il compito di coordinare tra loro le diverse entità.

Analizzando la piramide capovolta a partire dall'alto, nella Figura 1 è possibile osservare la fitta rete di centri di formazione e cooperative che compongono il gruppo.

Figura 1: Tutte le cooperative del gruppo Mondragón suddivise per settore.



Fonte: Corporación Mondragón Informe Anual 2021.

Passando al centro della piramide, come accennato precedentemente, è possibile raggruppare tutte le entità raffigurate nei quattro gruppi Finanza, Industria, Distribuzione ed Educazione i quali, nonostante agiscano in settori di

mercato totalmente differenti l'una dall'altra, si trovano in una posizione di continuo dialogo e aiuto reciproco. Ciò a dimostrazione del fatto che nel periodo di sviluppo del gruppo ogni nuova cooperativa è inizialmente nata come risposta alle necessità e ai problemi presenti all'interno di quelle già esistenti per poi svilupparsi autonomamente, rimanendo pur sempre legate alle loro radici.

Analizzandoli nell'ordine mostrato dalla Figura 1, l'ambito finanziario è composto esclusivamente dalle due organizzazioni Laboral Kutxa e Lagun Aro che insieme ricoprono attività bancaria, del benessere sociale ed assicurativa. Nate entrambe negli anni Sessanta per far fronte ai bisogni del gruppo, hanno progressivamente ampliato la loro attività anche al di fuori della realtà di Mondragón, arrivando a realizzare nel 2021 un utile consolidato di 108,8 milioni di euro, con un incremento del 24,4% rispetto all'anno precedente⁴.

Il settore industriale è il maggiore sia per quanto riguarda il numero di cooperative che annovera al suo interno sia come fonte di ricavi. Per questo motivo, e anche per il fatto che nella storia di Mondragón è stato il primo a svilupparsi, viene considerato il settore chiave del gruppo. Al suo interno possono essere identificate ulteriori cinque divisioni che permettono di schematizzare con maggiore facilità le principali finalità verso cui si rivolge la produzione: beni per consumatori, beni capitali, componenti industriali, costruzioni e servizi per le imprese.

Per quanto riguarda il ramo della distribuzione, questo include una rete di ipermercati e supermercati, primo tra tutti il Gruppo Eroski, che ha come attività principale la vendita al dettaglio essendo Eroski S. Coop la società principale che lo compone. Questa cooperativa di secondo grado è composta da ben cinque cooperative del settore agroalimentare, insieme alle sue società partecipate.

⁴ *Informe Anual 2021*, Corporación Mondragón.

Infine, l'ambito dell'educazione annovera al suo interno vari centri di training e quattro di ricerca e sviluppo. È questo il cuore pulsante del gruppo poiché contribuisce all'espansione dello stesso sia incentivando la creazione di nuove cooperative che sperimentando nuove modalità e nuove soluzioni, garantendo competitività e innovazione allo stesso tempo.

Come già chiarito in precedenza, la suddivisione appena introdotta risulta essere utile ai fini di una migliore comprensione delle molteplici attività messe in atto dal gruppo, ma i settori sopra descritti non devono essere considerati come a sé stanti, poiché ogni cooperativa appartenente ad essi esiste solo grazie alle relazioni che detiene con quelle degli altri.

Per concludere l'analisi dell'organizzazione di Mondragón, è opportuno esaminare l'ultima sezione della piramide capovolta, ovvero quella che riguarda l'aspetto manageriale del gruppo. L'organo maggiormente rilevante è sicuramente il Congresso Cooperativo, formato da 650 rappresentanti di tutte le cooperative che si riuniscono annualmente per determinare le linee guida generali del gruppo: qui tutte le questioni che riguardano la corporazione sono messe a dibattito e passano sotto il suo vaglio. I rappresentanti che vi partecipano sono selezionati con le seguenti condizioni: ogni cooperativa può eleggerne uno per ogni dieci lavoratori, in modo che la conformazione di questo organo rispecchi proporzionalmente la grandezza e importanza di ogni cooperativa.

Uno dei ruoli chiave del Congresso consiste nel suggerire alcune tematiche che devono essere oggetto di valutazione, tra cui la creazione di nuove cooperative, l'implementazione della ricerca scientifica e tecnologica, l'orientamento delle politiche e l'educazione, la considerazione dell'approccio organizzativo generale del gruppo, la conformazione dell'ammissione di nuove cooperative nel gruppo e la stipula di accordi per dissolvere aree della corporazione.

Il pilastro fondamentale che guida l'azione del Congresso è il rispetto del principio "governato per noi stessi", riflettendo l'aspirazione ad un modello di governance che implichi corresponsabilità e associazione, guardando sempre e comunque agli interessi della comunità e non del singolo. Non a caso durante il processo di votazione viene considerato il voto per testa, a prescindere dal ruolo ricoperto dal socio e dall'apporto conferito: questa modalità viene descritta con il motto "una persona, un voto" e può essere considerata la summa dello spirito che guida l'approccio manageriale di Mondragón.

CAPITOLO 3

I MOTIVI DEL SUCCESSO DI MONDRAGÓN

Analizzando alcuni dati è possibile provare in maniera inconfutabile il successo raggiunto da Mondragón non solo a livello sociale ma anche economico, dimostrando come questa realtà rappresenti una fetta fondamentale dell'economia spagnola. In questa osservazione, tuttavia, risulta legittimo parlare per antonomasia dei Paesi Baschi piuttosto che del gruppo corporativo in quanto, rimanendo più sul generale, da un lato è più semplice trovare informazioni aggiornate e dall'altro è sicuramente più agevole mettere in atto un confronto con il resto delle regioni che compongono la Spagna. È pur vero che l'economia basca è caratterizzata per la maggior parte proprio dal contributo delle cooperative di Mondragón; perciò, il parallelismo è del tutto efficace.

I Paesi Baschi hanno diversi primati nell'economia nazionale in cui operano, primo e più importante tra tutti il fatto di essere collocati tra le regioni spagnole maggiormente virtuose per quanto riguarda l'ammontare del Pil pro capite, secondi solo alla Comunidad de Madrid⁵. Anche in termini di tasso di disoccupazione, da diversi anni quello basco è il minore di tutta la Spagna, registrando un 8,7% a fronte del 13,7% nazionale⁶, il che dimostra quanto il modello cooperativo contribuisca in maniera efficace non solo alla produzione di profitto, ma garantisca anche dei benefici ai singoli individui, migliorando la loro qualità di vita.

Per comprendere come sia stato possibile aver raggiunto questi risultati, in questo capitolo si analizzeranno i fattori che contribuiscono al successo di Mondragón, e di conseguenza anche del modello basco, e che hanno permesso di

⁵ *Producto interior bruto por habitante 2021*, Instituto Nacional de Estadística.

⁶ *Tasas de paro por comunidad autónoma, sexo y según el tiempo de residencia en el municipio 2022*, Instituto Nacional de Estadística.

portare benefici non indifferenti in tutto lo Stato. In particolare, verrà attribuita una grande attenzione al localismo, in quanto è il fattore che maggiormente rappresenta un *unicum* rispetto a tutto il panorama europeo e mondiale.

3.1 Principali fattori del successo

Gli elementi che hanno contribuito al successo del gruppo sono innumerevoli e sarebbe impossibile annoverarli uno ad uno ad uno, se però si dovessero identificare quelli salienti che hanno determinato la fortuna di questa realtà rendendo unico il caso di Mondragón, questi possono essere riassunti in sei principi fondamentali: democrazia, solidarietà, equità redistributiva, tutela del lavoratore, welfare aziendale e localismo.

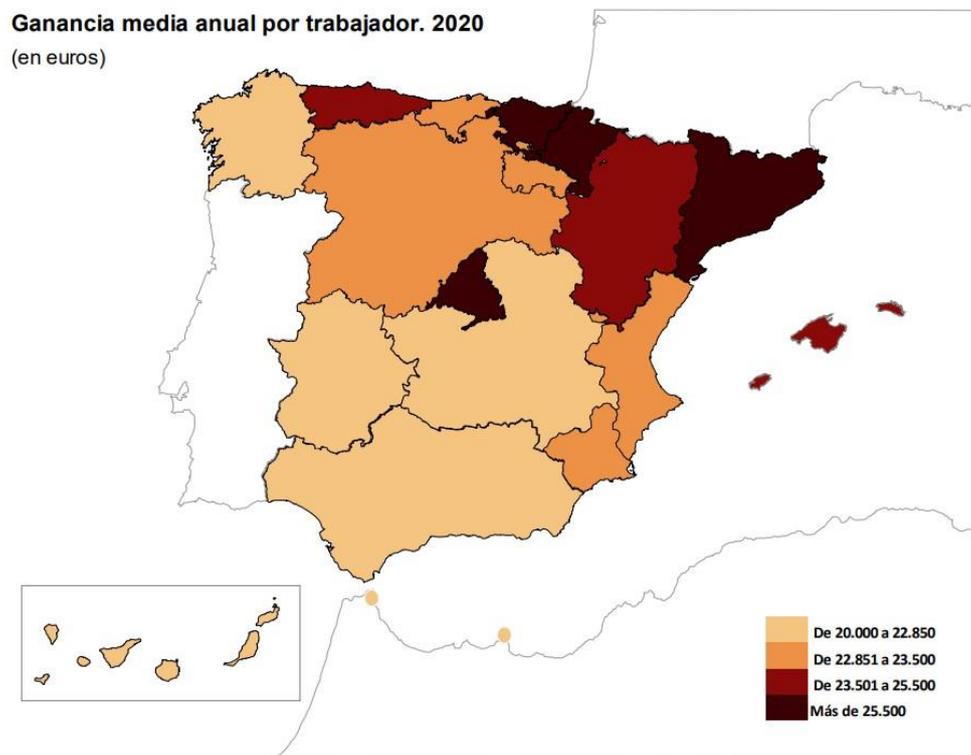
Per quanto riguarda la democrazia, questo principio ha permeato tutta la descrizione del gruppo fatta fin ora, a partire dalla narrazione della sua nascita fino ad arrivare alla descrizione delle modalità di gestione delle singole cooperative. Oltre a questo, però, c'è un'altra conseguenza significativa di questo dogma che differenzia notevolmente la corporazione da qualsiasi altra realtà capitalistica: la disponibilità delle fonti di informazione. Mentre in una società tradizionale vige la tendenza alla riservatezza come protettrice dei vantaggi competitivi e del know-how, considerando un elemento di forza il fatto che solamente il top management sia completamente informato sugli eventi aziendali, al contrario a Mondragón si reputa cruciale la necessità di rendere le notizie a disponibilità di tutti e facilmente reperibili poiché ogni lavoratore, detenendo potere decisionale, è parte attiva e integrante del gruppo. Siti web semplici, informazioni dirette e dati forniti in maniera chiara e trasparente sono le modalità con cui Mondragón cerca di diffondere le notizie sull'andamento cooperativo, tenendo in considerazione il fatto che più si informano i lavoratori-soci, più consapevolmente verranno poi prese le decisioni corporative in quanto il potere decisionale è proprio in mano a loro.

La solidarietà all'interno del gruppo cooperativo si esplica sia nell'impiego del profitto volto a realizzare una crescita economica sia nel rapporto tra i lavoratori stessi. Per quanto riguarda il primo punto, il fatto che la maggior parte del surplus venga reinvestito all'interno della cooperativa permette di ampliare i fondi e migliorare le condizioni in cui si opera, andando a beneficio della cooperativa e quindi di riflesso anche di tutti i lavoratori. Questi ultimi inoltre godono di una tutela aggiuntiva dovuta al principio di ricollocazione, che permette specialmente in periodi di crisi economica di muovere i lavoratori attraverso le cooperative interne alla corporazione: mentre in genere le società seguono il modello capitalistico secondo cui i dipendenti vengono spesso licenziati per poter risparmiare soldi, qui c'è un'attenzione unica al singolo lavoratore e si cerca in ogni modo di preservare il suo posto di lavoro, dimostrando una facile movimentazione intersettoriale che sarebbe impossibile se non supportata dal solidarismo e da una multidisciplinarietà spiccata.

È poi chiaro che i principi sopra descritti portino di conseguenza a perseguire una maggiore equità redistributiva che si esplicita sia nella ricerca di ridurre il più possibile la differenza salariale tra top managers e operai sia nel tentativo di eliminare il gap salariale. Questo sforzo prolungato nel tempo sembra aver prodotto i propri frutti, dal momento che oggi i Paesi Baschi sono la regione più virtuosa in tutta la Spagna per quanto riguarda il livello dei salari, come mostrato nella Figura 2, registrando nel 2020 un valore medio di 30.224,16 a fronte del totale nazionale pari a 25.165,51⁷.

⁷ *Encuesta Anual de Estructura Salarial, Ambos sexos, Comunidades autónomas, Media 2020*, Instituto Nacional de Estadística.

Figura 2: Salario medio annuale in euro nelle regioni spagnole nel 2020.



Fonte: Instituto Nacional de Estadística.

Sempre rimanendo nel campo della tutela e dell'attenzione verso i lavoratori, a Mondragón si registra un minimo a livelli storici per quanto riguarda i contratti di lavoro a tempo determinato, che in ogni cooperativa del gruppo non possono superare il 20% del totale. Se da una parte questo fattore può essere considerato come un elemento di minore flessibilità del mercato del lavoro della corporazione, dall'altra permette di ridurre il numero di persone in posizione precaria. Per tutelare ulteriormente la minoranza di lavoratori con contratto a termine, si è istituita la figura legale del membro temporaneo, che conferisce loro gli stessi diritti e doveri rispetto a tutti gli altri soci a tempo indeterminato, mostrando un'attenzione verso la parità all'interno di ogni cooperativa. Inoltre, per ovviare al problema sopra citato di rigidità contrattuale, le cooperative spesso

utilizzano dei contratti a brevissimo termine, destinati a diventare poi a tempo indeterminato, che permettono di mettere in atto un fondamentale processo di selezione dei membri e quindi dei proprietari della cooperativa.

Per quanto riguarda il welfare aziendale, è importante considerare i benefici che i membri delle cooperative del gruppo possono trarre dai meccanismi di solidarietà vigenti, che si esplicano sia nel ricollocamento citato precedentemente sia nei servizi provvisti dalle cooperative verso i singoli soci, tra cui sono comprese la copertura sanitaria e la creazione di scuole private riservate ai figli dei lavoratori, anch'esse organizzate sotto forma di cooperativa.

Infine, il localismo è sicuramente l'aspetto più importante ed interessante da considerare perché non solo ha contribuito a rendere Mondragón un esempio di successo ma rappresenta soprattutto la particolarità principale del gruppo. Proprio per la sua rilevanza nel contesto della realtà analizzata, questo fattore cruciale sarà maggiormente approfondito nel paragrafo seguente.

3.2 Particolarità del gruppo

Sia l'appoggio della comunità locale sia i caratteri del popolo basco hanno contribuito all'unicità di un'esperienza che è stata ed è tutt'ora oggetto di ricerche e studi approfonditi, portando a chiedersi se questo caso debba essere considerato un unicum per il contesto in cui si è sviluppato o se possa essere replicato in qualche modo anche in altre parti del mondo.

Analizzando *in primis* il legame del gruppo cooperativo con il luogo in cui è nato e si è sviluppato, è doveroso parlare della conformazione geomorfologica del territorio che circonda Mondragón, caratterizzato da nuclei urbani di piccole dimensioni stretti nel mezzo di una catena di montagne di media altitudine. Questo fattore ha da sempre reso poco agevole la comunicazione ed il trasporto, costituendo

un limite che ha influito sul sistema economico di tutta la regione. In particolare, all'inizio lo sviluppo industriale e le relazioni si sono concentrate quasi esclusivamente a livello locale, cercando di privilegiare gli scambi commerciali a breve distanza viste le difficoltà di spostamento. Con ciò si può spiegare la tendenza del gruppo verso un'autosufficienza notevole che ha permesso, specialmente quando le vie di comunicazione erano ancora poche e poco sviluppate, di non doversi affidare a fornitori esterni.

Altrettanto peculiare è l'ambiente culturale tipico della popolazione basca che ha rappresentato l'input all'azione cooperativa con la formazione della Mondragón Eskola Politeknikoa da parte di Arizmendiarieta portato avanti ancora oggi dal settore riservato all'Educazione, ma che ha anche fornito un elemento di forza e coesione per lo sviluppo e la trasmissione dei principi democratici e solidali. Gli abitanti di questa regione della Spagna, infatti, hanno un marcato senso di appartenenza che li lega in maniera strettissima con il territorio e li porta ad osservare e rispettare le tradizioni e gli ideali, trasmettendoli di generazione in generazione. Lo spiccato nazionalismo è dimostrato anche dalla diffusione di una lingua autonoma, l'euskera, parlata dalla maggior parte della popolazione ed insegnata tutt'oggi nelle scuole.

L'isolamento geografico e la coesione sociale di cui vanta Mondragón sono senza dubbio dei grandi punti di forza che hanno conferito a quest'esperienza un carattere etnico grazie al quale i lavoratori e gli abitanti del luogo si riconoscono in maniera piena e sistematica nelle cooperative del gruppo. La congiunzione che ha portato alla coesistenza di questa moltitudine di aspetti è difficile da riscontrare in altri luoghi, per questo motivo alla domanda che molti esperti si sono fatti su quanto effettivamente la realtà cooperativa di Mondragón possa essere estrapolata ed esportata altrove si è sempre razionalmente risposto in maniera negativa,

considerando razionalmente impossibile la possibilità replicare i fattori che hanno determinato la spinta decisiva per la formazione di questo contesto.

Se non è possibile sradicare l'intera esperienza dal suo luogo di origine, tuttavia si può prendere spunto da diversi aspetti che la contraddistinguono, primo tra tutti lo spirito che ha guidato le modalità di espansione del gruppo. In questo frangente la capacità dei cooperatori di Mondragón di saper sfruttare situazioni propizie e gestire momenti sfavorevoli grazie alle loro caratteristiche di adattamento e pragmatismo può essere oggetto non solo di ammirazione, ma anche di spunto ed esempio per molte realtà imprenditoriali, che devono considerare queste qualità come fattori chiave affinché la loro iniziativa possa essere fiorente e durevole nel tempo.

Conclusioni

Mondragón è una, ma non la via del successo. Di certo, visto il suo strettissimo legame con la cultura ed il territorio, non può essere compreso al suo cento per cento se non contestualizzato all'interno dell'ambiente in cui si è sviluppato e difficilmente può essere estrapolato dal quadro d'insieme che lo circonda. D'altra parte, la sua analisi permette anche di riconoscere come il modello cooperativo non sia immune da problematiche, prime tra tutte la gestione delle dimensioni e delle complessità crescenti, l'equilibrio tra efficienza economica e partecipazione dei lavoratori e la necessità di adattarsi a un ambiente economico in continua evoluzione.

Nonostante queste sfide, il gruppo Mondragón rimane un modello affascinante di come la cooperazione possa avere un impatto positivo sia sui lavoratori sia sulla società nel suo complesso. La sua esperienza invita a ritenere possibile mettere in campo delle alternative al modello tradizionale di impresa ed esplorare nuovi approcci che pongano l'accento sull'empowerment dei lavoratori e sulla sostenibilità. Dal suo esempio si può imparare molto, a partire dal principio di partecipazione democratica che guida la sua attività fino ad arrivare alle caratteristiche di adattabilità che permettono di mantenerlo in vita.

Tramite queste pagine si è cercato di evidenziare l'importanza di studiare e comprendere modelli di impresa innovativi, poiché possono offrire spunti interessanti per affrontare le sfide attuali e future dell'economia globale. Promuovere la consapevolezza e l'interesse per tali modelli può contribuire a costruire un'economia più equa, sostenibile e umana, in cui la cooperazione e la solidarietà siano elementi fondamentali per il successo e il benessere di tutti gli attori coinvolti.

In conclusione, la divulgazione della storia e la diffusione dell'impatto di Mondragón possono incarnare un incoraggiamento a esplorare nuove vie di

sviluppo economico, orientate verso la partecipazione, la collaborazione e il benessere comune. La speranza è che, tramite la narrazione di questo esempio, i più coraggiosi vengano informati ed ispirati, dando loro l'input necessario per cercare modelli alternativi di organizzazione economica, guidati dalla visione di un mondo migliore.

Bibliografía

- 1) CERVANTES C. R. “Las cooperativas españolas y los ciclos económicos. Un análisis comparado.” *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2014.
- 2) EURICSE, INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE “Exploring the cooperative economy, report 2022” *World Cooperative Monitor*, 2022.
- 3) FLECHA R., SANTA CRUZ I. “Cooperation for economic success: the Mondragon case.” *Analyse & Kritik*, 2011.
- 4) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA “Encuesta Anual de Estructura Salarial.” *Notas de Prensa*, 2020.
- 5) LÓPEZ J. M. T. “El régimen tributario de las cooperativas en España. Aspectos generales.” *GIZAEKOA-Revista Vasca de Economía Social*, 2008.
- 6) MIANI F. “Il cooperativismo nel paese basco come modello di sviluppo.” *Bollettino della Società Geografica Italiana*, 1999.

- 7) MONDRAGON CORPORATION “Una realidad dinámica y cooperativa, un organismo vivo, que cuida a sus personas, que compite en el mercado global y que busca el progreso en común.” *Informe Anual*, 2021.

Sitografía

- 1) MONDRAGON Corporation

<https://www.mondragon-corporation.com/urtekotxostena/mondragon-la-experiencia.php?l=es>