Ci sono storie poco conosciute che ci portano la testimonianza di modelli differenti di lavoro, quindi di società, di economia e soprattutto di politica. E forse non è un caso che queste storie rimangano nascoste ai più. Eppure, ci sono realtà di successo sviluppate nel corso dei decenni che ci insegnano che un mondo differente è possibile. Una di queste storie riguarda il piccolo comune di Mondragon, nella provincia di Gipuzkoa, nei Paesi Baschi, in Spagna. Proprio qui, infatti, inizia la storia di una particolare azienda, che nel tempo prenderà il nome dello stesso comune basco, Mondragon Corporation. Oggi l'azienda è **tra le prime sette spagnole e la prima dei Paesi Baschi**, con filiali e associate sparse per il mondo. Essa spazia in quatto settori: finanza, industria, vendita al dettaglio, ricerca e istruzione. La particolarità di Mondragon Corporation risiede nel fatto che si tratta di una una **federazione di cooperative**, in cui i lavoratori sono anche i proprietari e la cui struttura è eretta su una base di solidarietà, condivisione, partecipazione, autogestione e mutuo soccorso.

Mondragon Corporation: la federazione di cooperative di lavoratori-proprietari



Le cooperative di proprietà dei lavoratori sono spesso considerate tanto idealistiche quanto inefficienti. In una conferenza del 2019, l'economista Larry Summers ha <u>definito</u> le cooperative «intrinsecamente sonnolente e miopi»: «Quando si mettono i lavoratori a capo delle imprese e si dà loro un controllo sostanziale sulle imprese, l'unica cosa che non si ottiene è l'espansione».

Mondragon Corporation è <u>formata</u> da decine di cooperative che interagiscono tra di loro, separate ma connesse. Dal punto di vista organizzativo, Mondragon è suddivisa in quattro aree: finanza, industria, commercio al dettaglio e conoscenza. Attualmente è composta da **95 cooperative autonome** con circa **80.000 persone** e **14 centri di ricerca e sviluppo**. Mondragon è il principale progetto imprenditoriale dei Paesi Baschi e una delle più grandi società spagnole, opera in tutto il mondo, con 104 stabilimenti produttivi in 37 Paesi, attività commerciali presenti in 53 e vendite in oltre 150 Stati del mondo.

Il **Gruppo Eroski**, parte di Mondragon Corporation, è una delle principali catene di vendita al dettaglio in Spagna, con **una rete di oltre 1.600 negozi**. Opera principalmente nel settore alimentare, anche se dispone di negozi dedicati in settori come cosmesi, articoli sportivi, stazioni di servizio, ottica e agenzie di viaggio. La società madre dell'azienda è la cooperativa Eroski, di proprietà sia della sua forza lavoro che dei suoi clienti, che ne costituiscono gli organi direttivi. Questo comparto, ove sono presenti anche altre realtà, rappresenta il 55% delle entrate di Mondragon Corporation. Il 39,7% dei ricavi arriva invece

dal **settore industriale**, con decine di cooperative attive in un'ampia gamma di attività, tra cui beni e servizi nei settori dei beni di consumo, dei beni strumentali, delle componenti industriali e delle macchine, nell'edilizia e nei servizi alle imprese. Il settore finanziario è coperto da Laboral Kutxa, un progetto bancario cooperativo che conta 1,2 milioni di clienti. Oggi è una delle istituzioni finanziarie più solvibili e solide della Spagna. Il marchio Lagun Aro offre una gamma completa di servizi assicurativi per clienti privati, lavoratori autonomi e aziende. LagunAro, EPSV gestisce anche il proprio sistema di assistenza sociale per tutti i soci della cooperativa. Mondragon ricava dal settore finanziario il 3,2% di tutte le sue entrate. Infine, il settore della conoscenza, che vale il 2,1% dei ricavi, è composto da una rete formata da Università, centri di ricerca, di istruzione e di formazione. Nel 1997, è stata fondata la **Mondragon Unibertsitatea**, che oggi conta più di 5.000 studenti, con campus a Mondragón, Oñati, Eskoriatza, Markina, Goierri, Irun, Bilbao, Aretxabaleta e San Sebastián. I diplomi di Mondragon Unibertsitatea includono corsi di laurea, master e dottorato nei settori dell'ingegneria, dell'istruzione, delle comunicazioni, della gestione aziendale, dell'imprenditorialità e delle scienze alimentari. Mondragon ha inoltre sviluppato un sistema integrato di innovazione, promozione e conoscenza (M4FUTURE), che coinvolge le cooperative stesse, i centri di ricerca, l'Università e il Centro di Promozione Aziendale.

Se seguiamo la formula che recita "il tutto non è la semplice somma delle parti", possiamo vedere come l'ecosistema lavorativo, sociale, economico e politico di Mondragon abbia, al contrario di quanto detto da Summers, dato la forza necessaria alle cooperative di andare avanti, svilupparsi, crescere. Nel corso degli anni, dalle prime aggregazioni di cooperative nella regione basca, ad ogni problema che si frapponeva di fronte alle associazioni di lavoratori si creava una nuova cooperativa che andasse a risolvere tale problema. Il tutto è potuto avvenire grazie al **lavoro condiviso**, al **mutuo soccorso**, alla **collettività** e al **processo decisionale democratico**, che coinvolge in prima persona coloro che sono i destinatari delle decisioni stesse.

La filosofia della cooperazione dei lavoratori



[Una delle sedi dell'Università di Mondragon]

L'interdipendenza tra le cooperative federate non è data solo dal fatto che si possono scambiare beni, servizi e anche lavoratori ma che possono adottare politiche in supporto e solidarietà dell'intero collettivo. Per questo motivo, in caso di crisi di una delle cooperative, i lavoratori possono decidere di spostare forza lavoro in aree in cui è necessaria maggiore manodopera, così da togliere peso alla cooperativa in crisi, oppure si può procedere con aiuti materiali ed economici. Tutto quanto, comunque, avviene per decisione degli stessi lavoratori-proprietari delle varie cooperative che compongono Mondragon Corporation, i quali dunque hanno una certa flessibilità e possibilità di scelta, tanto nei periodi di difficoltà tanto in quelli positivi. Così si è strutturato il successo di Mondragon, dalla **forza del collettivo**, della **responsabilizzazione**, della **solidarietà** e dal fatto che il lavoro e il guadagno non sono visti come fine ultimo ma come mezzo di elevazione dell'essere umano. Le decisioni all'interno delle cooperative vengono adottate secondi i principi della **democrazia diretta**, senza l'intermediazione di sindacati, per cui tutti i lavoratori sono chiamati a partecipare al processo decisionale.

«La formula cooperativa richiede che l'attività umana condivida e coinvolga valori umani

più elevati, in modo che il lavoro, il capitale, l'organizzazione non siano fini a sé stessi, ma mezzi per servire meglio interessi umani superiori. L'azienda non può e non deve perdere nessuna delle sue virtù di efficienza a causa del fatto che i valori umani godono di una netta prevalenza rispetto alle risorse puramente economiche o materiali; al contrario, dovrebbe accentuarne l'efficienza e la qualità», è quanto è scritto negli statuti di Ulgor, il nome della prima cooperativa fondata nel 1956 a Mondragon dal sacerdote José María Arizmendiarrieta e alcuni suoi studenti. Arizmendiarrieta, antinazionalista, che è stato anche incarcerato durante la dittatura di Franco, era un convinto sostenitore della necessità di portare la dottrina sociale cristiana all'interno del mondo del lavoro, piegato dalla logica capitalista basata sullo sfruttamento e il depauperamento.

Le cooperative che prendono parte alla federazione sono accomunate da una concezione umanistica dell'impresa, da una filosofia di partecipazione e solidarietà e da una cultura d'impresa condivisa basata su una serie di principi, valori aziendali e politiche aziendali che mettono l'essere umano al centro, anziché il Capitale. Nel corso del tempo questi legami si sono concretizzati in una serie di regole di funzionamento approvate a maggioranza dai Congressi Cooperativi, che regolano l'attività degli Organi Direttivi della società (Comitato Permanente, Consiglio Generale), delle Cooperative di Base e delle Divisioni di appartenenza, sia dal punto di vista organizzativo, istituzionale ed economico, sia dal punto di vista patrimoniale. Il quadro della cultura d'impresa è strutturato tenendo conto di dieci principi cardine: ammissione aperta; organizzazione democratica; sovranità del lavoro; natura strumentale e subordinata del Capitale; gestione partecipativa; solidarietà di pagamento; intercooperazione; trasformazione sociale; universalità; educazione. La filosofia d'impresa è completata da quattro valori aziendali: cooperazione; agire come proprietari e protagonisti; partecipazione; responsabilità sociale; innovazione

Alla Mondragon, ci sono **rapporti salariali concordati** tra il lavoro esecutivo e il lavoro sul campo o in fabbrica, ovvero tra le posizioni manageriali e quelle operative. Tenendo conto dell'intera federazione, la media nel rapporto tra lo stipendio di un colletto bianco e quello di un colletto blu è di 5:1, invece che di diverse centinaia a 1 delle grandi aziende capitaliste. Il rapporto salariale di una cooperativa è deciso periodicamente dai suoi lavoratori-proprietari attraverso un voto democratico. Dunque, a Mondragon i manager prendono molto meno che in aziende equivalenti gestite nel modo classico del capitalismo e, invece, i lavoratori tecnici e professionali riscuotono circa il 13% in più rispetto agli stessi lavori al di fuori del circuito della federazione di cooperative. Questi salari relativamente bassi per i manager possono rendere molto difficile il reclutamento, visto la possibilità di un guadagno molto più alto altrove. Proprio per questo, Mondragon, attraverso la sua Università, i suoi centri di ricerca, di formazione e di istruzione cerca di formare la sua

La storia di Mondragon, la più grande azienda al mondo posseduta dai lavoratori

stessa classe dirigente e di accrescere le capacità dei lavoratori-proprietari in modo che essi stessi possano poi ricoprire ruoli manageriali.

E la storia stessa di Mondragon dimostra che questo è un modello che può funzionare e che funziona, andando a demolire la narrazione liberista e neoliberista che giustifica cotanta differenza tra il reddito dell'operaio e quello del manager e, di conseguenza, la netta diseguaglianza all'interno dei rapporti di lavoro, specchio delle ingiustizie di una struttura sociale orientata alla mera estrazione di valore per l'accumulo di ricchezza di una ristretta minoranza di persone, a discapito della collettività.

[di Michele Manfrin]